Tercera edición

ADMINISTRACIÓN

Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo

Münch

Pearson

Administración

Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo

Administración
Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo

Tercera edición

Lourdes Münch

Revisión técnica
Mónica Stankiewics Galván
Directora Divisional de la Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad Tecnológica de México, Campus Sur

Pearson

Datos de catalogación

Münch Galindo, Lourdes

Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo

Tercera edición

Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2018

ISBN: 978-607-32-4444-2

Área: Administración

Formato: 21 × 27 cm Páginas: 288

Dirección general: Sergio Fonseca ■ **Dirección de innovación y servicios educativos:** Alan David Palau ■ **Gerencia de contenidos y servicios editoriales:** Jorge Luis Íñiguez ■ **Coordinación de contenidos:** Lilia Moreno ■ **Coordinación de arte y diseño:** Mónica Galván ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje:** Xitlally Álvarez ■ **Lectura de pruebas:** Felipe Martínez ■ **Diseño de interiores:** Pulso Comunicación ■ **Diseño de portada:** Studio02 ■ **Composición y diagramación:** Pulso Comunicación ■ **Iconografía:** Diana Mayén.

Contacto: soporte@pearson.com

Tercera edición, 2018

ISBN LIBRO IMPRESO: 978-607-32-4444-2
ISBN LIBRO E-BOOK: 978-607-32-4446-6

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 – 18 19 20 21

D.R. © 2018 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Avenida Antonio Dovalí Jaime No. 70
Torre B, Piso 6, Colonia Zedec Ed. Plaza Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón, México, Ciudad de México,
C. P. 01210
Cámara Nacional de la Industria Editorial Reg. Núm. 1031

www.pearsonenespañol.com

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

Pearson Hispanoamérica

Argentina ■ Belice ■ Bolivia ■ Chile ■ Colombia ■ Costa Rica ■ Cuba ■ Ecuador ■ El Salvador ■ Guatemala ■ Honduras ■ México ■ Nicaragua ■ Panamá ■ Paraguay ■ Perú ■ República Dominicana ■ Uruguay ■ Venezuela

AGRADECIMIENTOS

Son innumerables las personas e instituciones a quienes refrendo mi más profundo agradecimiento:

A las empresas y organizaciones en las que he prestado mis servicios, a las universidades e instituciones de educación, colegas, catedráticos, profesores, alumnos, lectores y, en general, a todas las personas con quienes he tenido la oportunidad de trabajar y compartir el maravilloso mundo de la administración, pues esta obra es fruto de la experiencia adquirida con ellos.

Reitero mi reconocimiento a Editorial Pearson Educación de México y a su excelente equipo del área editorial, en especial a Lilia Moreno, Coordinadora de contenidos, y a Xitlally Álvarez, especialista en contenidos de aprendizaje; quienes con su eficiencia y talento hicieron posible la tercera edición de esta obra.

Una distinción muy especial para los siguientes académicos e instituciones, por el honor que me han concedido al considerar esta obra:

Universidad Autónoma de Nayarit
Mtro. Arturo Gómez Dávalos

Universidad Autónoma de Sinaloa
Mtro. Víctor Manuel Mizquiz Reyes

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Alfonso Cortes Ávila

Universidad de Especialidades UNE
Mtra. Gabriela Mercado González

Universidad La Salle
Dr. Ignacio Cacho de la Riva

Instituto de Ciencias
Mtra. Sara Elia Castro Olvera

Universidad Autónoma de Chihuahua
Facultad de Contaduría
y Administración. Academia
de Administración
Ramón Torres Medina
Aracely López González
Catalino Loera García
José Emilio Méndez González
Elva Norma Martínez Murillo

Universidad Autónoma de Durango
Campus Culiacán
Mtro. Octavio Corona Beltrán

Universidad Autónoma de Guadalajara
Mtra. Tania Guadalupe Rodríguez
Márquez

Universidad Metropolitana
de Monterrey
María Guadalupe Gutiérrez Hernández
Mayra Ortega Pérez Huerta

Universidad Politécnica de Sinaloa
Mtra. Martha Zazil Lizárraga Grave

Universidad Tecnológica de México
(UNITEC)
Mtra. María de Lourdes Onix
Mtra. Hilda Leticia Alvarado Ruiz
Mtra. Martha Patricia Lugo Zamorano
Mtra. Mónica Stankiewics Galván
Profa. Paola Cruz Suárez (Campus
Guadalajara)

Lourdes Münch

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. Administración y gestión 1

Conceptos generales 4
Origen y evolución de la administración y de la gestión 4
La administración en América Latina 9
Administración, concepto e importancia 11
Características inherentes de la disciplina administrativa 12
Ciencias y disciplinas en las que se fundamenta la administración 12
Competitividad y administración 14
Principios de administración 14
Ética y valores en la administración y gestión 16

CAPÍTULO 2. Modelos, enfoques y escuelas de administración y gestión 29

Modelos y enfoques de administración y gestión 32
La administración científica 32
Enfoque clásico 33
Humano-relacionismo 34
La Escuela matemática. Escuela de la Teoría de las decisiones. Enfoque cuantitativo 35
Neohumano-relacionismo 36
Escuela sistémica 38
Estructuralismo 39
Enfoque neoclásico o ecléctico 40
Enfoques actuales de gestión 43
Enfoques de administración y gestión en el siglo XXI 43
Cronología de la evolución de la administración y gestión 45

CAPÍTULO 3. La empresa 61

La empresa 64
Origen y evolución histórica de la empresa 64
La empresa en México y Latinoamérica 65
Clasificación de las empresas 65
Recursos 71
Ética empresarial. Importancia de los valores 73

CAPÍTULO 4. Administración estratégica. Análisis estratégico 83
Administración estratégica o análisis estratégico 86
Diagnóstico 87
Análisis del entorno interno 89
Análisis del entorno externo. Contexto socioeconómico 90
Proceso administrativo 91
Etapas del proceso administrativo 91

CAPÍTULO 5. Planeación 101
Concepto e importancia de la planeación 104
Tipos de planeación 104
Elementos del plan estratégico 105
Filosofía organizacional 106
Definición de misión y visión 107
Definición de objetivos 108
Diseño de estrategias 109
Políticas 110
Elaboración de los programas 110
Presupuestos 111
Técnicas de planeación 112
Principios 112

CAPÍTULO 6. Organización 123
Concepto e importancia de la organización 126
El proceso de organización 126
División del trabajo 126
Estructuras de organización 128
Coordinación 131
Modelos de organización 131
Técnicas de organización 136
Principios 136

CAPÍTULO 7. Dirección, liderazgo e integración 145
La dirección y su importancia 148
El proceso de dirección 148
La integración y su importancia 149
Toma de decisiones 149
La motivación 151
Comunicación y sus tipos 151
Liderazgo 153
Técnicas de dirección 158
Principios de dirección 158

CAPÍTULO 8. Evaluación y control 171
El control y su importancia 174
El proceso de control 174
Indicadores 175
Técnicas de control 176
Sistemas de control 177
Principios de control 179

CAPÍTULO 9. Gestión de las áreas funcionales de la empresa 187
Gestión de las áreas funcionales 190
Gestión del talento. Capital humano, recursos humanos 192
Gestión de finanzas 199
Gestión de operaciones. Gestión de producción 203
Gestión de recursos materiales. Gestión de compras 207
Gestión de mercadotecnia 210
Gestión de sistemas. Informática 210
Gestión de áreas funcionales y tecnologías de información 211
Gestión ambiental 211

CAPÍTULO 10. Gestión empresarial y emprendimiento 223
El espíritu emprendedor 226
La importancia del espíritu emprendedor 226
El emprendedor 226

CAPÍTULO 11. La administración y la gestión en el entorno global 241
La empresa en la globalización 244
Efectos económicos de la globalización 246
¿Cómo afrontar la globalización? 249

CAPÍTULO 12. Ética y responsabilidad social en la gestión 259
Ética en el trabajo 262
Ética en la empresa 263
Administración, gestión y valores 264
Ética en la gestión 265
Responsabilidad social corporativa 266
Ética profesional en la administración 267

INTRODUCCIÓN

Los impresionantes avances científicos y tecnológicos de los últimos años, así como la globalización y la revolución digital –conocida también como la cuarta revolución industrial–, han originado cambios radicales en la gestión y administración de las organizaciones. En este contexto, la administración sustentada en tecnologías de la información ha cobrado especial relevancia para lograr la competitividad, productividad y calidad indispensables para sobrevivir en el mundo actual. Cabe mencionar que es imposible concebir cualquier innovación tecnológica o científica sin el apoyo de una adecuada gestión y, de igual forma, una administración eficiente requiere del uso de las tecnologías de la información; de hecho, administración, gestión y tecnología se complementan para lograr el éxito empresarial.

La tercera edición de *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, presenta los conceptos más actuales en el campo de la administración y gestión de negocios, así como los temas básicos para introducir al lector en esta área del conocimiento: origen y evolución de la administración, los modelos y enfoques de gestión, la empresa y el análisis estratégico. También se estudian cada una de las etapas del proceso administrativo, ya que éste es la metodología básica para aplicar la gestión, independientemente del enfoque o escuela administrativa que se requiera utilizar, además es un factor indispensable para la gestión de las tecnologías de la información. La gestión de las áreas funcionales de la organización es un tema que se analiza por su especial relevancia, así como el desarrollo emprendedor, la gestión en el entorno global, y la ética y responsabilidad social.

Con el estudio y aplicación de estos temas, el lector desarrolla habilidades para desempeñarse con eficiencia en cualquier tipo de empresa. La temática de la obra se ha desarrollado de acuerdo con las tecnologías educativas del siglo XXI, de tal forma que el texto es un libro híbrido, es decir, los contenidos del texto son tanto impresos como digitales.

En este sentido, el texto va más allá de presentar la teoría, ya que incluye una serie de lecturas adicionales, actividades, ejercicios y recursos didácticos que desarrollan las competencias del lector, a la vez que fomentan la participación activa del profesor y del alumno en la construcción de nuevos conocimientos. De esta manera, el proceso de aprendizaje se torna en una actividad atractiva, fácil e innovadora. Cada capítulo presenta los siguientes elementos:

- **Entrada de capítulo**. Esta sección contiene el nombre del capítulo, las competencias a desarrollar y un mapa conceptual que muestra la relación que guardan los contenidos de cada capítulo.

- **Reactivación**. Incluye una serie de preguntas cuya finalidad es identificar los conocimientos previos del estudiante, despertar su curiosidad y deseo de conocer acerca del tema a tratar.

- **Desarrollo de contenidos**. Los temas se presentan con claridad y sencillez, aplicando técnicas de tecnología instruccional.
- **Autoevaluación**. El estudiante confirma su grado de avance mediante la resolución de las autoevaluaciones, de tal forma que se garantice el aprendizaje.
- **Desarrollo de competencias**. Cada capítulo incluye una serie de ejercicios y actividades que apoyan el desarrollo de las competencias y habilidades básicas para el desempeño de la administración.
- **Página web**. Acorde con los requerimientos de las tendencias de la educación digital, la obra cuenta con un sitio (www.pearsonenespañol.com/munch), en el que se encuentran diversos recursos digitales, los cuales están agrupados en dos áreas: recursos para el estudiante y recursos para el docente.

Los recursos para el estudiante comprenden:

- **Casos prácticos**. Cada capítulo presenta casos prácticos que pueden ser resueltos en equipo, como actividad en clase o extraclase; dichos casos se refieren al entorno global y al contexto latinoamericano.
- **Saber más**. En esta sección se estudian con mayor profundidad los temas tratados en cada capítulo del libro impreso.
- **Ejercicios de refuerzo**. Diseñados con base en los objetivos y competencias a desarrollar. Su finalidad es reafirmar los conocimientos.
- **Crucigramas y sopa de letras**. Refuerzan los principales conceptos aprendidos en el capítulo.
- **Simulador de negocios**. Tiene el objetivo de que el alumno aplique los conocimientos en una empresa, de tal forma que adquiera un entrenamiento vivencial en el ejercicio de la administración y gestión.
- **Videos**. Se recomiendan videos y películas que refuerzan el aprendizaje.
- **Maratón**. Es un juego didáctico y divertido. Consta de una serie de reactivos que sirven como evaluación formativa y sumativa, además de que refuerzan el conocimiento. Puede resolverse de manera individual o en equipo.
- **Autoevaluaciones**. Preguntas de falso o verdadero de cada capítulo y que aparecerán aleatoriamente, mismas que refuerzan el conocimiento y que se autocalifican en línea.

Los recursos para el docente además de los anteriores incluyen:

- **Guía didáctica para el maestro**. Con sugerencias didácticas útiles en la impartición del curso, así como dinámicas para fomentar la construcción del conocimiento y algunos ejercicios.

- **Diapositivas**. Material visual que puede utilizarse como apoyo en clase.
- **Soluciones**. En esta sección se encuentran las respuestas a los crucigramas, sopas de letras y autoevaluaciones.
- **Dinámicas**. Presenta ejercicios y gamificación para reforzar los conocimientos de los alumnos en clase.
- **Contacto con el autor**. En caso de tener alguna duda o comentario, se proporciona el correo electrónico para contactar de forma directa a la autora de la obra (contacto@munch.com.mx).

Al utilizar el texto híbrido que incluye libro impreso y los recursos digitales que aparecen en la plataforma, el estudiante no sólo aprenderá administración, sino que la utilizará como una herramienta para lograr el éxito en su vida laboral, empresarial y personal, mediante el aprendizaje significativo y la construcción del conocimiento.

CAPÍTULO 1

Administración y gestión

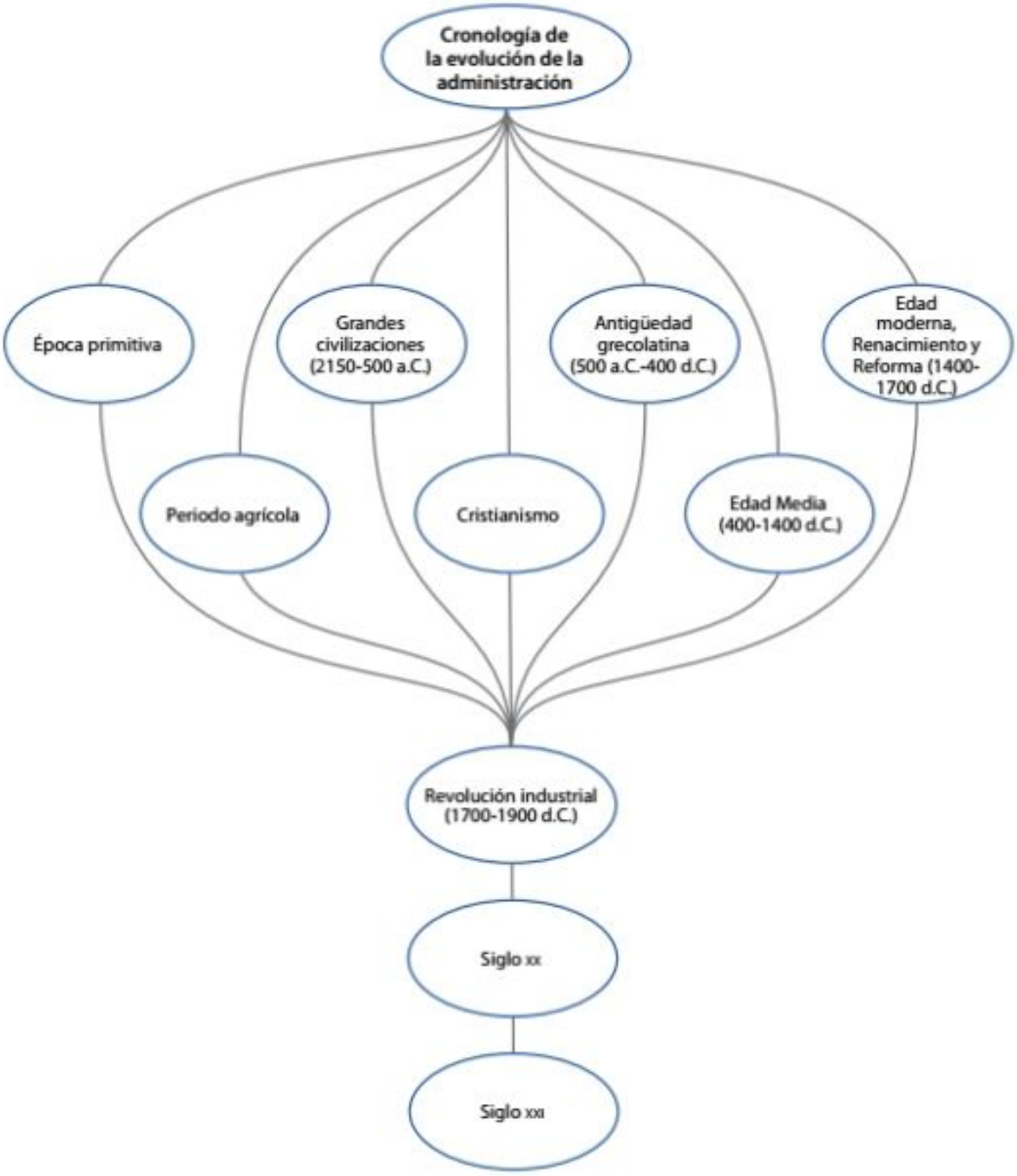
Administración es la ciencia del sentido común.

Lourdes Münch

Al finalizar este capítulo el lector:

- Explicará el concepto y características de la administración a partir del estudio de sus etapas históricas y del análisis de los factores que propiciaron su aparición.
- Aplicará las etapas del proceso administrativo.
- Definirá los conceptos de administración y gestión.
- Distinguirá las características esenciales de la administración en cada una de las etapas históricas.
- Explicará el desarrollo histórico de la administración de su país.
- Definirá con sus propias palabras el concepto de administración y el de gestión.
- Explicará la relación existente entre la administración, el respeto, colaboración, compromiso y responsabilidad.
- Trabajará con respeto, colaboración, compromiso y responsabilidad.
- Explicará los elementos primordiales del concepto de administración.
- Describirá cuatro características de la administración.
- Explicará las causas que fundamenten la importancia de la administración de las empresas.
- Analizará la importancia del compromiso, colaboración y responsabilidad en la aplicación de la administración.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. ¿Consideras que la administración existía en la época de las grandes civilizaciones (por ejemplo, Egipto)?

2. ¿Qué personajes existieron en esa época que hicieron aportaciones a la administración y gestión?

3. ¿Cuál es la relación de la administración con el avance de la civilización? Justifica tu respuesta.

4. En la actualidad, la existencia de grandes innovaciones como drones, robots y otras, ¿requieren de la administración? ¿Por qué?

5. Empresas como Facebook, ¿podrían existir sin administración? Justifica tu respuesta.

6. ¿En qué lugares de tu localidad se aplica la administración?

7. ¿Consideras que la administración es necesaria en un pequeño negocio?

Video

Analiza el video que se recomienda para este capítulo en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

Conceptos generales

Desde que el hombre apareció en la Tierra ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. En este sentido, la administración ha existido siempre como un medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes.

La administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

Por otra parte, existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (y como traducción del inglés *management*): gestión. En general, administración y gestión significan lo mismo. El diccionario de la *Real Academia de la Lengua Española* define gestión como "el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado". Otra acepción de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y recursos de una organización.

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos, para lograr la máxima eficiencia.

Para fines prácticos, en este libro se conceptualiza a la administración como sinónimo de gestión, aunque existen autores, para quienes dichos conceptos, se complementan.

En la actualidad, la administración y gestión son fundamentales para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente son imprescindibles para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

La gestión es una función integradora para coordinar esfuerzos y recursos.

Origen y evolución de la administración y de la gestión

Los grandes avances que disfrutamos en esta época, en cualquier ámbito, ya sea económico, tecnológico o científico, se relacionan con la administración.

El avance de la humanidad sería imposible sin la existencia de la administración. A continuación se presentan algunos ejemplos de la administración a lo largo de la historia; cabe señalar que es un resumen muy general y simplificado.

En esencia, administración y gestión son lo mismo.

ÉPOCA PRIMITIVA

El ser humano siempre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.

En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas.

El descubrimiento de la agricultura origina la vida sedentaria y la necesidad de coordinar mejor los esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas; en consecuencia se aplicaron formas de administración en la agricultura.

GRANDES CIVILIZACIONES (2150 a.C.-500 a.C.)

Con la aparición del Estado y el inicio de la civilización surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigían una administración más compleja.

En el *Código de Hammurabi* se declaraba: "Si un albañil construye una casa y su trabajo no es correcto y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con pena de muerte". Desde esta época es evidente la preocupación por obtener una máxima productividad.

Los proyectos de construcción requirieron de un gran número de hombres y una mayor especialización del trabajo; esta situación originó nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y procesos de administración más eficientes.

ANTIGÜEDAD GRECOLATINA (500 a.C.-400 d.C.)

Sin duda Grecia, cuna de la civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración. Es en Grecia donde surge la democracia; además, de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la as-

tronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. En fin, todos los grandes avances de Occidente se sustentan en gran parte en esta cultura.

El avance en esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico.

SURGIMIENTO DEL CRISTIANISMO

Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración y es en el año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el Imperio Romano de Occidente y de Oriente. La capital del Imperio se traslada a Bizancio y se establece el papado. Es precisamente la organización de la Iglesia católica la que genera estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración; de hecho, gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.

El ser humano siempre ha tratado de lograr sus objetivos con el mínimo esfuerzo.

EDAD MEDIA (SIGLO V-SIGLO XV)

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios, y formas de organización y administración más complejas.

En esta época se hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices en los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres, y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse entre diversas regiones, y surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los gremios, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo XIII hasta el XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad (tejedores, joyeros, escultores, etc.), que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos. Los miembros del gremio se adherían a las normas administrativas, y éstas regían la administración de los materiales, la naturaleza del proceso y el control del producto terminado. El envío de mercancías a otras ciudades se hacía también bajo un control particularmente estricto, puesto que la reputación de todos los agremiados podría perjudicarse si existían mediocres resultados en los productos.

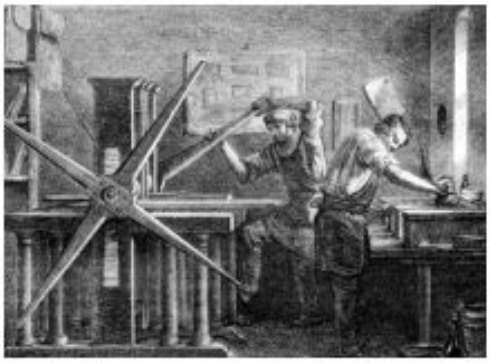
EDAD MODERNA: RENACIMIENTO Y REFORMA (SIGLO XV-SIGLO XVIII)

Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los talleres y continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la Edad Media. Esta época se distingue por grandes avances en las ciencias, artes y filosofía.

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL (SIGLO XVIII-SIGLO XIX)

Diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica.

Durante la Revolución industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los puestos y mandos intermedios en el área de producción; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.



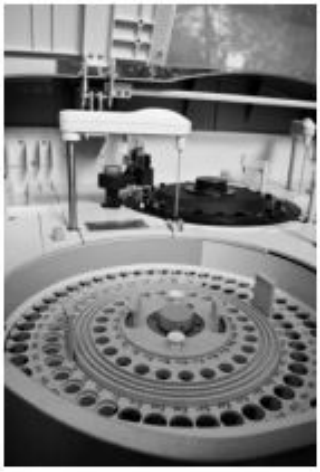
De esta manera, muchos autores consideran a la administración como un conjunto de técnicas que surgen con la Revolución industrial, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar de una manera más eficiente debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.

SIGLO XX

Este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial, también por la consolidación y el desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración; esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa.

Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoró así la administración de la producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos *aceptables* y *no aceptables*, lo que originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas.

La utilización de métodos estadísticos en las labores de inspección, y la introducción de los gráficos de control por Walter Schewart en 1931, constituyeron un avance muy importante, pues



no se trataba solamente de inspeccionar los productos ya fabricados, sino de evitar la fabricación de artículos defectuosos. También surgen múltiples enfoques y escuelas de la administración en el mundo, las cuales se estudiarán en el capítulo 2.

SIGLO XXI

En el siglo XXI la administración es indispensable para competir en un mundo global.

Se caracteriza por grandes avances tecnológicos: automatización de los procesos, tecnologías de información y su utilización en las empresas; existen múltiples empresas globales, nacionales, transnacionales, grandes, pequeñas y medianas; con esta enorme competencia, la utilización de diferentes escuelas y estilos de administración es indispensable.

En los últimos años, los grandes avances de la tecnología han influido de manera radical en la gestión de las organizaciones y en la productividad, ya que en la actualidad la mayoría de las funciones y actividades que se desempeñan en las empresas, se apoyan en tecnologías de la información y en la automatización de los procesos, lo que permite que todas las actividades se realicen de una manera más eficiente y rápida. Lo anterior ha originado nuevos estilos de gestión y administración. De hecho, han existido cuatro revoluciones industriales que han originado cambios importantes en la economía, la sociedad, la cultura y en la vida de las personas y, consecuentemente, en los procesos de gestión organizacional.

En el siguiente cuadro aparecen las cuatro revoluciones industriales y cómo han influido en los procesos de gestión y administración.

Revoluciones industriales y gestión

Número	Fecha	Características	Gestión
1a. revolución	Siglo XVIII a mediados del siglo XIX	Creación de la máquina de vapor (James Watt) que revoluciona la industria y la comunicación en el transporte. Industria textil y uso del carbón.	Gestión 1.0
2a. revolución	Mediados del siglo XIX y parte del siglo XX	Aparece la energía eléctrica. Se desarrollan los sectores metalúrgicos y químicos (industrias del acero y petroquímica). Sistemas de producción en serie y cadenas de montaje.	Gestión 2.0
3a. revolución	Siglo XX hasta 2005	Incorporación de la electrónica y mayor automatización. Especialistas multifuncionales. Avances científicos y tecnologías de información, robótica y microelectrónica.	Gestión 3.0
4a. revolución	2005 en adelante	Grandes avances en nuevas tecnologías: internet de las cosas, impresoras 3D, robotización, Big Data, sistemas inteligentes, inteligencia artificial. Conexión de máquinas, empresas y fábricas con sistemas inteligentes y tecnologías de información. Empresas 100% conectadas.	Gestión 4.0

Del análisis de los tipos de administración que han prevalecido tanto en Europa y Estados Unidos como en América Latina es posible concluir que en cada época y en cada cultura surgen estilos de administración, producto de los valores culturales, sociales, económicos y tecnológicos prevalecientes en la sociedad, y que los enfoques de administración y gestión, varían de acuerdo con el tamaño y cultura, características y recursos de cada organización.

La administración en América Latina

Es indudable que a lo largo de la historia han existido múltiples factores que condicionan la cultura de sus habitantes y, en consecuencia, las formas de administración. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, en México y América Latina la administración tuvo gran importancia, y asumió diversas formas.

Saber más Para conocer más detalles acerca del tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy), en el que encontrarás un resumen de las etapas históricas y su vínculo con el desarrollo de la administración en América Latina.

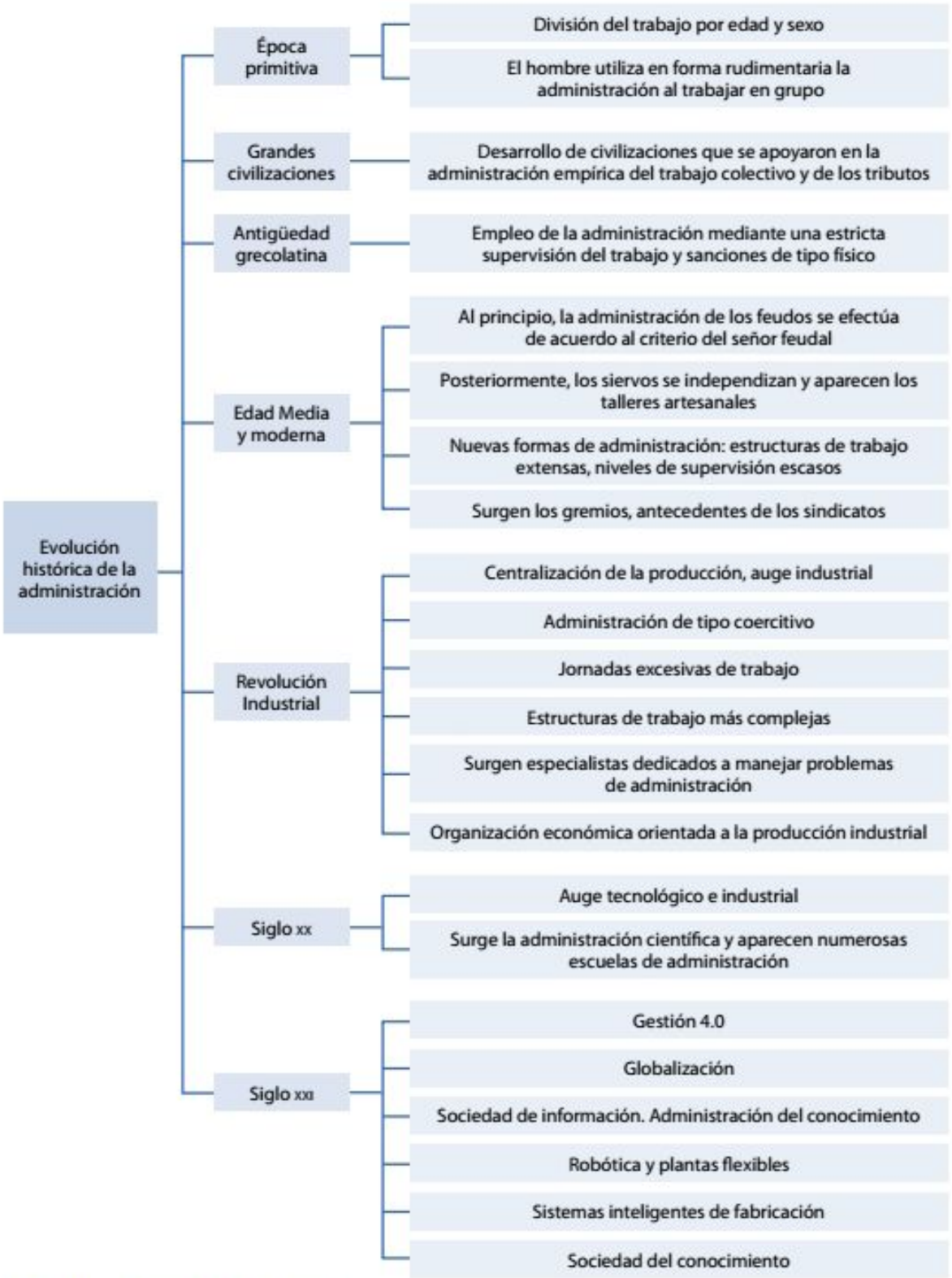


Figura 1.1 Origen y desarrollo de la administración

Administración, concepto e importancia

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: "administración es hacer algo a través de otros", otra acepción es lo que se conoce como la "ley de oro de la administración", entendida como hacer más con menos.

La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competividad en el logro de los objetivos de una organización.

Para entender el concepto de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la definición:

- **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.
- **Calidad.** Cumplimiento de las especificaciones y de las expectativas del cliente.
- **Coordinación de recursos.** Consiste en la optimización de los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- **Productividad.** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. La productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina.

Si se analizan los elementos anteriores es posible concluir que la administración es la herramienta más poderosa para la permanencia y competitividad de cualquier organización.

La importancia de la administración es indiscutible debido a que reporta múltiples ventajas:

- A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.
- De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

Características inherentes de la disciplina administrativa

Figura 1.2 Características de la administración

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- **Multidisciplina.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

Ciencias y disciplinas en las que se fundamenta la administración

La administración se fundamenta y se relaciona con diversas ciencias y técnicas, tales como:

CIENCIAS SOCIALES

Sociología. La sociología industrial aporta conocimientos acerca de la estructura social de las organizaciones así como de las características de los grupos y las interacciones que surgen en los fenómenos sociales.

Psicología. La psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Contribuye con técnicas en las áreas de selección de personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación y estudios sobre ausentismo, entre otras.

Derecho. El derecho es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Las organizaciones operan dentro de un marco normativo. De esta forma, la estructura organizacional de la empresa, así como los principios de la administración, deben respetar el marco legal donde se desarrollen. El ejercicio de la administración implica el conocimiento de las disciplinas legales vigentes en materia de derecho civil, mercantil, fiscal, constitucional y laboral, a fin de poder manejar adecuadamente cualquier tipo de organización.

Economía. Las organizaciones existen dentro de un entorno económico, por lo que el conocimiento de las variables y leyes del mercado así como del marco económico son fundamentales para la aplicación de algunas herramientas administrativas. La economía aporta valiosos datos a la gestión de las organizaciones, tales como estudios de factibilidad, disponibilidad, competencia, problemas de exportación e importación, balanza de pagos, indicadores económicos y proyecciones, entre otros.
Antropología. El objetivo de esta disciplina es el estudio de la cultura y el desarrollo del ser humano en sociedad. La cultura de un país, sus valores, tradiciones e historia influyen en la cultura de las organizaciones y, consecuentemente, esta ciencia es de gran valía para la administración.

CIENCIAS EXACTAS

Matemáticas. Las matemáticas y la estadística proporcionan herramientas para la toma de decisiones en todas y cada una de las etapas del proceso administrativo. Las aportaciones más importantes de esta ciencia son: las matemáticas aplicadas, específicamente en modelos probabilísticos; simulación; estadística e investigación de operaciones, que auxilian al directivo en la toma de decisiones.

DISCIPLINAS TÉCNICAS

Ingeniería industrial. La administración como disciplina surgió a principios del siglo XX junto con la ingeniería industrial, y la última agrupa una serie de conocimientos cuya finalidad es la optimización de recursos. Ambas disciplinas están íntimamente ligadas, se interrelacionan y han intercambiado valiosas técnicas.
Contabilidad. Disciplina indispensable para la administración, ya que a través de ésta se registran y analizan los movimientos financieros de una organización. La contabilidad es básica en la toma de decisiones.

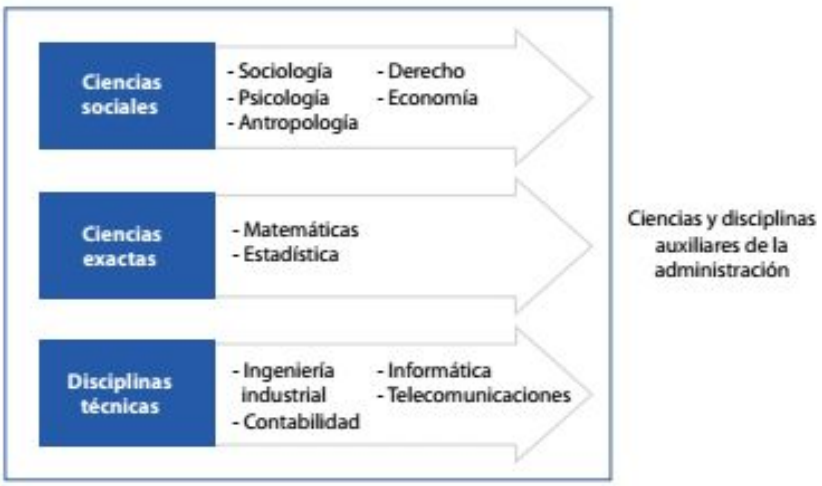


Figura 1.3 Ciencias y disciplinas auxiliares de la administración

Informática y telecomunicaciones. La administración está íntimamente relacionada con las tecnologías de la información y la comunicación, ya que en la actualidad es indispensable para la operación eficiente de cualquier organización. La informática aporta conocimientos, sobre todo en lo que se refiere a sistemas de información; asimismo, con las telecomunicaciones la empresa posee la infraestructura tecnológica para el manejo y la transferencia de datos. Ambas disciplinas, soporte de la inteligencia de negocios, de la robótica y de los sistemas integrados, son básicas en el mundo global.

Competitividad y administración

La competitividad es la capacidad de una organización para generar productos con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, respecto a los de otras empresas de productos similares.

Además de la calidad del producto o servicio, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad, por ejemplo, el precio, las estrategias de mercado y el servicio. Un excelente producto o servicio, sin el soporte de una adecuada administración no tendrá permanencia en el mercado. De ahí la importancia de esta disciplina y sus técnicas para garantizar la competitividad y el éxito empresarial.

Los productos o servicios deben reunir ciertas características particulares que los diferencien de otros similares, de tal forma que cumplan con las expectativas del cliente, con la finalidad de asegurar su aceptación en el mercado global.

Las ventajas competitivas son las características del producto o servicio que le confieren supremacía sobre la competencia.

Principios de administración

De la misma manera que en otras ciencias y disciplinas existen principios y leyes que se observan durante su aplicación en el proceso administrativo, existen ciertos principios que han sido debidamente comprobados y que promueven la competitividad y el éxito de la empresa.

Principios de administración

Etapa	Principio
Planeación	• Factibilidad • Objetividad • Flexibilidad • Cuantificación • Unidad • Del cambio de estrategias
Organización	• De la misión • Simplificación • Especialización • Jerarquía • Paridad de autoridad y responsabilidad • Unidad de mando • Difusión • Amplitud o tramo de control • De la coordinación • Adecuación
Integración	• Provisión de elementos necesarios • Calidad de los proveedores • El hombre adecuado para el puesto adecuado
Dirección	• De la resolución del conflicto • Aprovechamiento del conflicto • Impersonalidad de mando • Coordinación de intereses • De la vía jerárquica • Ganar-Ganar
Control	• Equilibrio • Indicadores o estándares • Oportunidad • Desviaciones • Costeabilidad • Excepción • Función controlada

Figura 1.4 Principios de administración

Ética y valores en la administración y gestión

La administración se rige por una serie de valores que proporcionan el sustento ético que permite orientar la conducta del administrador durante su ejercicio. La observancia de estos valores influye directamente en el bienestar de la sociedad. De hecho, todas las organizaciones deben poseer un código de ética y una filosofía organizacional que oriente todas sus acciones.

Los valores éticos de la administración y de la gestión son:

SOCIALES

Son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la comunidad a través de:

- Calidad del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener al gobierno.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

ORGANIZACIONALES

Su finalidad es mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Proporcionar servicios y productos.

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

ECONÓMICOS

Se orientan a la obtención de beneficios económicos:

- Generar riqueza para la sociedad y los accionistas.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión.

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).
Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Asiste a un museo de historia de tu localidad, y anota las etapas históricas y las características de la administración en cada época.

Etapas	Características de la administración

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pkswvj).

2. Anota las características de la administración en cada una de las etapas de la historia universal.

Etapas	Características de la administración
Época primitiva	
Antigüedad grecolatina	
Cristianismo	
Edad Media	
Renacimiento	

3. Investiga la definición de administración y gestión de dos autores diferentes.

Autor y título del libro	Definición de administración	Definición de gestión

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).

4. Explica tres causas que fundamenten la importancia de la administración.

1. _____
2. _____
3. _____

5. ¿Cómo era la administración durante la época medieval?

_____

6. ¿Cuándo surgió la administración como disciplina?

_____

7. ¿Cuáles son las características de la administración y gestión en la actualidad?

8. ¿Consideras que la administración evolucionó y tuvo las mismas características en Latinoamérica que en el viejo continente? ¿Por qué?

9. ¿Para qué se utilizaba la administración en la época prehispánica?

10. ¿Cómo era la administración en la época colonial?

11. Investiga en los periódicos locales un artículo donde se demuestre la importancia de la responsabilidad, el respeto, la colaboración y el compromiso en la administración y anota los puntos más importantes.

Valor	Importancia
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Compromiso	

12. Cuáles son las diferencias y cuáles las semejanzas entre administración y gestión.

Administración	Gestión

13. Explica la importancia de los siguientes valores en la administración.

Valor-Actitud	Importancia	Ejemplo
Respeto		
Colaboración		
Responsabilidad		
Honestidad		

14. Escribe un ejemplo de la aplicación de la administración en tu profesión.

15. ¿En qué consiste la competitividad?

16. Explica cuatro causas que fundamenten la importancia de la ética en el ejercicio de la administración.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

17. Anota la aportación de las siguientes ciencias a la administración.

Ciencia	Aportación
Matemáticas	
Psicología	
Sociología	

http://tiny.cc/0usvsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

18. Ejemplifica tres características de la administración.

1. _____
2. _____
3. _____

19. En equipo, elabora una presentación en PowerPoint (PPT) con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntenla en clase.

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

AUTOEVALUACIÓN

1. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

a) Taylor realizó grandes aportaciones para la administración científica y la ingeniería industrial. ( )

b) La principal característica de la administración en la época colonial era el estado teocrático con administración centralizada y la creación de la numeración vigesimal. ( )

c) En la época clásica los obrajes se dividían en dos clases: abiertos y cerrados. ( )

d) Durante el siglo XVI proliferaron las haciendas, que eran unidades de producción basadas en los latifundios y el sistema de control de los trabajadores. ( )

e) El siglo XX se caracterizó por grandes avances tecnológicos: automatización de los procesos, tecnologías de información y su utilización en las empresas. ( )

f) La administración es la estructura en que se basa el desarrollo económico y social de la comunidad. ( )

g) La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y competividad en el logro de los objetivos de la empresa. ( )

h) La eficiencia consiste en lograr los objetivos en términos de cantidad y tiempo. ( )

i) La eficacia se refiere a "hacer las cosas bien". Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad. ( )

j) La calidad es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, respecto a los de otras empresas de productos similares. ( )

k) La competitividad se refiere a la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos. ( )

l) La productividad es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. ( )

m) El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. ( )

n) La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. ( )

o) La dinámica se refiere a cómo manejar la empresa. ( )

p) La competitividad y el éxito en la consecución de los objetivos de una empresa no requieren del proceso administrativo. ( )

q) La competitividad es la capacidad de una empresa para generar productos con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, respecto a los de otras empresas de productos similares. ( )

2. Relaciona las columnas. Anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( )	Proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia.	**a)** Antigüedad grecolatina
( )	En aquella época surgieron los gremios.	**b)** Feudalismo
( )	La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico.	**c)** Administración
( )	Función integradora para coordinar esfuerzos y recursos.	**d)** Grandes civilizaciones
( )	Se contrataban especialistas para el estudio de problemas técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.	**e)** Revolución industrial
( )	Las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre.	**f)** Gestión

3. Elabora un cuadro sinóptico con la evolución de la administración en tu país de acuerdo con las etapas históricas.

Administración y gestión. Evolución histórica

CONCLUSIONES

1. Redacta tres conclusiones importantes sobre los temas estudiados y los ejercicios y casos de este capítulo.

1. _____

2. _____

3. _____

2. Escribe una conclusión acerca de la importancia de la administración y la gestión en cada uno de los siguientes casos.

a. En la vida personal.

_____

b. En una empresa.

3. Describe cómo aplicarías los conocimientos adquiridos en este capítulo a tu vida laboral.

4. Anota tres conclusiones de lo que aprendiste en este capítulo.

1.

2.

3.

5. Anota tres aspectos relevantes acerca de la importancia de los valores en la aplicación de la administración y gestión.

1. _____

2. _____

3. _____

CAPÍTULO 2

Modelos, enfoques y escuelas de administración y gestión

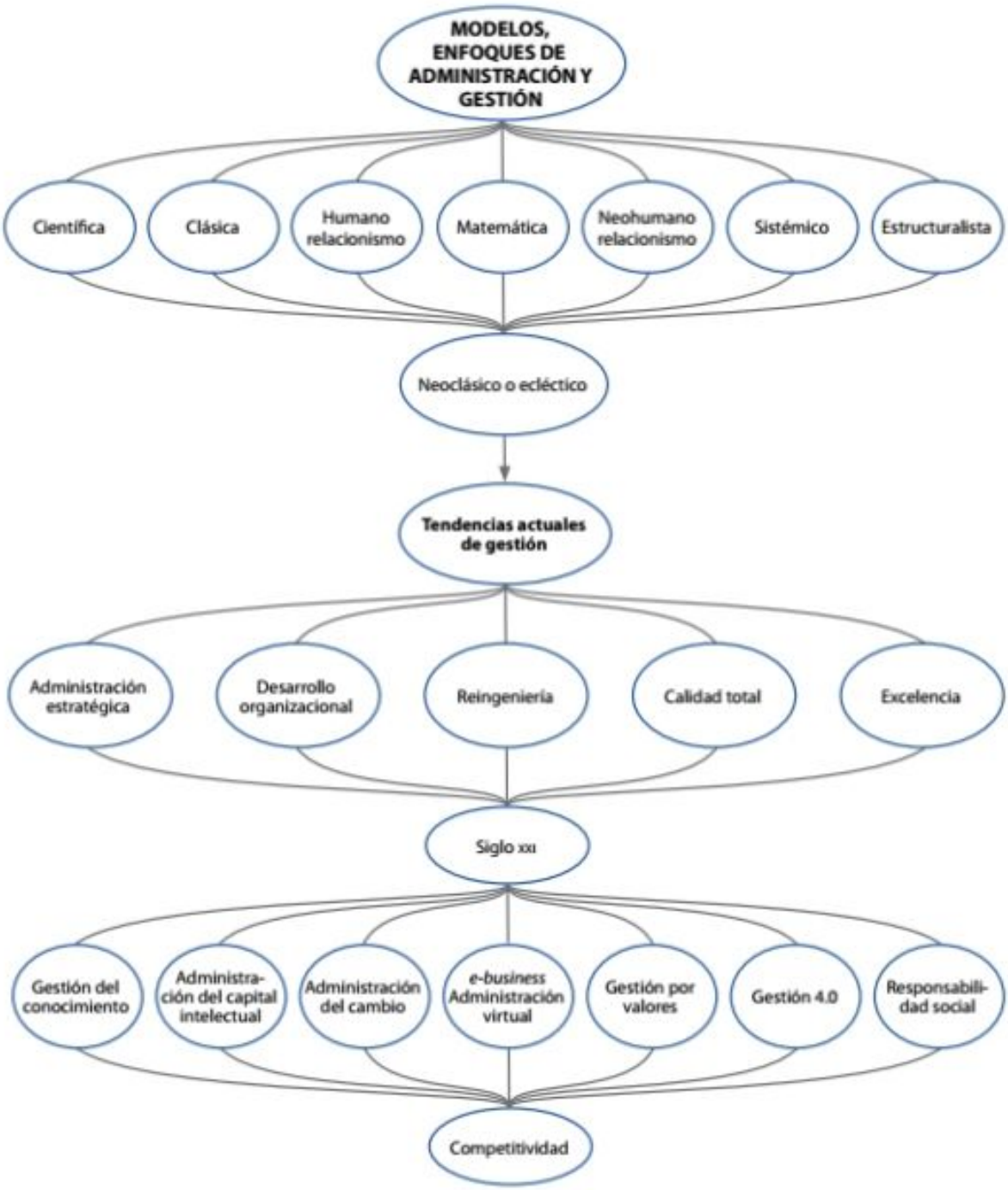
Porque como son los jefes, así, por regla general, serán los hombres bajo sus órdenes.

Jenofonte, 430-355 a.C.

Al finalizar este capítulo el lector:

- Actuará con respeto, compromiso, iniciativa, colaboración y responsabilidad en el desempeño personal y laboral.
- Describirá las etapas para aplicar un programa de desarrollo organizacional.
- Explicará las características y ventajas del desarrollo organizacional.
- Definirá el concepto de calidad total.
- Enumerará las principales aportaciones de los promotores de la calidad total.
- Explicará las etapas de implantación del proceso de mejora continua de Deming.
- Explicará las etapas de la filosofía de cero defectos de Crosby.
- Definirá el concepto de calidad.
- Explicará las ventajas de la certificación ISO.
- Analizará los nuevos enfoques de administración y la importancia de los valores durante su aplicación.
- Elegirá el enfoque de administración más adecuado para las organizaciones de acuerdo con sus características.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. ¿Cuál es la relación de la competitividad con la administración y la gestión?

2. Define el concepto de administración.

3. Define el concepto de gestión.

4. ¿Consideras que la administración y gestión se relacionan y se apoyan con otras ciencias? Explica con cuáles y por qué.

5. Explica el concepto de competitividad y su importancia para las empresas en el mundo global.

6. ¿Qué son los valores y para qué sirven?

7. ¿Consideras que los valores son importantes para la administración?

Video

Analiza el video que se recomienda en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

Modelos y enfoques de administración y gestión

Todas las escuelas que se mencionarán a continuación implican grandes contribuciones a la administración. Cada una sirve para satisfacer las necesidades de las organizaciones de acuerdo con un contexto, por lo que todas son igualmente valiosas. Un directivo eficiente debe conocer todas las escuelas administrativas para elegir y aplicar la más adecuada a las necesidades de su organización.

Las escuelas, teorías o enfoques de administración son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se aplica la administración.

El estudio de las escuelas de la teoría administrativa aparentemente puede resultar teórico e innecesario. Sin embargo, el aprendizaje y aplicación de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de sus distintos enfoques y tendencias. Este conocimiento es el único camino para lograr la visión y el criterio flexible que todo administrador o directivo requiere.

Todos los enfoques o escuelas de administración son importantes.

La administración científica

Los representantes más destacados de esta escuela son Frederick Winslow Taylor, los esposos Gilbreth y Henry L. Gantt; Henry Metcalf, Henry Robinson Towne y Charles Babbage, entre otros, quienes a principios del siglo XX, en Estados Unidos, establecieron las bases de la administración científica.

La administración científica es la aplicación de los métodos de ingeniería a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad.

La contribución más importante de la administración científica es la aplicación del método científico a la administración, y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento.

Figura 2.1 Principales aportaciones de la administración científica

Saber más Para conocer detalles acerca de las principales aportaciones de los autores más representativos de la administración científica, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Enfoque clásico

Henri Fayol inicia la escuela del proceso administrativo, conocida también como Teoría clásica. Postula que la administración se realiza a través de varias etapas. Con el transcurso del tiempo, y la aportación de diversos autores, la Teoría clásica dio origen a la escuela ecléctica, la cual comprende una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración.

El proceso administrativo es una metodología básica que requiere aplicarse en todos los enfoques de gestión.

Henri Fayol (1841-1925)
De origen francés, considerado al igual que Taylor como uno de los fundadores de la administración, nació en Constantinopla y obtuvo el título de ingeniero de minas en Francia. Publicó su obra *Administración industrial y general* en 1916. Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, de acuerdo con su criterio, deberían existir en cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia.

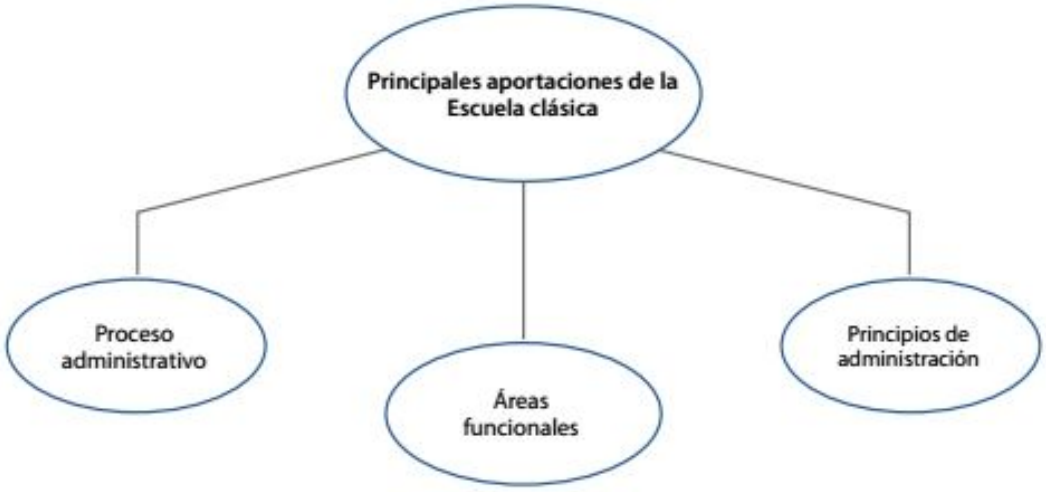


Figura 2.2 Principales aportaciones de la Escuela clásica o del proceso administrativo

Fayol estableció catorce principios de administración que en la actualidad se aplican durante el proceso administrativo:

División del trabajo	La labor será más eficiente con la especialización del personal.
Autoridad	Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos.
Disciplina	Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas.
Unidad de mando	Cada empleado debe tener un solo jefe.
Unidad de dirección	Las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidas por un solo jefe.
Iniciativa	Es necesario permitir que el personal desarrolle su iniciativa.
Subordinación del bien común	Los intereses personales deben subordinarse a los de la organización.
Remuneración	Las soluciones deben ser justas tanto para el empleado como para el empleador.
Centralización	Los gerentes deben otorgar autoridad a sus subordinados.
Cadena de mando	Todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona le reporta a un solo jefe.
Orden	Las personas y los recursos deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan.
Equidad	Los gerentes y la empresa deben ser justos.
Estabilidad	La organización con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa.
Espíritu de grupo	Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes se identifican con la organización y se sienten orgullosos de ésta.

Figura 2.3 Principios de administración de Fayol

Humano-relacionismo

La Escuela del comportamiento humano, conocida también como humano-relacionismo, otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración.

El humano-relacionismo postula la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración.

El humano-relacionismo contribuyó a que la administración se enfocara hacia aspectos éticos y al respeto de la dignidad del trabajador.

El objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo, entre otros. Diversas escuelas administrativas se basan en esta corriente. La administración que no tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades materiales y psicológicas de los trabajadores está condenada al fracaso.

Saber más Para conocer datos de los dos autores más sobresalientes del humano-relacionismo, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

La Escuela matemática. Escuela de la Teoría de las decisiones. Enfoque cuantitativo

La Escuela matemática parte del principio de que la administración es una entidad lógica cuyos elementos pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir; su aplicación es básica en la toma de decisiones.

Se consolida durante la Segunda Guerra Mundial con la aplicación de métodos matemáticos para optimizar logística, asignación de recursos, producción y provisión de armamentos durante la guerra.

Una de las mayores aportaciones de esta escuela es la investigación de operaciones; tiene gran importancia en el campo de la administración, ya que fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica y el reconocimiento de restricciones; proporciona poderosas herramientas en la solución de problemas complejos; es de gran utilidad cuando se aplica a inventarios, control de producción, logística, teoría de colas y asignación de recursos, entre otros.

La Escuela matemática ha sido de gran valía para el desarrollo de la administración, ya que la toma de decisiones es la esencia de ésta. Kaufman, Norbert Wiener e Irwin D. J. Ross han hecho grandes aportaciones en este campo, así como Dantzig, Von Newman y Bowman, Hierwicks y Wald. A este enfoque se le conoce como Teoría de las decisiones o enfoque cuantitativo.

Figura 2.4 Principales aportaciones de la Escuela matemática

Neohumano-relacionismo

El neohumano-relacionismo parte del supuesto de que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal y fundamentarse en sus motivaciones, ya que es determinante para el éxito de las empresas.

Esta escuela surge a partir de la revisión de los postulados del humano-relacionismo. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert y David McLelland.

Figura 2.5 Principales aportaciones del humano-relacionismo

Douglas McGregor

A partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de administración, llega a la conclusión de que la naturaleza del ser humano ejerce gran influencia en la organización. Propone lograr un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos, enfoque del que surge la administración por objetivos.

Para Douglas McGregor, las personas que no satisfacen sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia y falta de responsabilidad, y con un escaso rendimiento productivo. Para modificar estas actitudes y la multitud de problemas que originan propone la administración por objetivos, la cual trata de eliminar criterios de la administración tradicional, cuyo principio básico consiste en considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para lograr la eficiencia administrativa.

Douglas McGregor postula que existen dos estilos básicos de dirección: la administración tradicional, a la que él llama *Teoría X*, y otro estilo que considera la naturaleza del ser humano, al que le denomina *Teoría Y*.

Teoría X. La administración tradicional o Teoría X a través de sus políticas, programas y estructuras refleja las siguientes suposiciones:

- El ser humano es, por naturaleza, indolente, perezoso, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Las personas tienen que ser *dirigidas*, *controladas*, *obligadas a trabajar* y *motivadas* para lograr los objetivos de la empresa.

- Los trabajadores prefieren ser dirigidos, les disgusta la responsabilidad y son poco ambiciosos.

Teoría Y. Se basa en los siguientes supuestos:

- Al ser humano le agrada el trabajo.
- Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización que han propiciado esta actitud.
- La responsabilidad, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de organización se encuentran latentes en todo ser humano.
- Es responsabilidad de la administración desarrollar las potencialidades de los trabajadores.
- La administración debe establecer las condiciones para que el personal pueda alcanzar sus objetivos mediante la consecución de los objetivos de las empresas.

McGregor considera que la Teoría Y es la más adecuada. Sin embargo, es importante considerar que ambas teorías son correctas y pueden aplicarse de acuerdo con el grado de madurez de la empresa y las circunstancias específicas de cada organización, por lo que el directivo deberá utilizar el sentido común para aplicar el enfoque más adecuado.

Abraham Maslow

Una de las teorías de motivación más aceptadas es la *Jerarquía de las necesidades* de Maslow. Para este autor, la motivación se origina en las necesidades del ser humano, las cuales a su vez influyen en su comportamiento.

Las necesidades del ser humano tienen una jerarquía: en tanto que la primera necesidad básica no sea satisfecha, tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser cubierta pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido satisfechas. Por tanto, para lograr la motivación del personal será necesario satisfacer sus necesidades a través del trabajo. La jerarquía de Maslow incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento, las cuales deberán satisfacerse en el siguiente orden:

Figura 2.6 Jerarquía de necesidades de Maslow

a) Básicas:

- **Fisiológicas**. Son la base de la pirámide de las necesidades e imprescindibles para la sobrevivencia: la necesidad de alimentación, el sueño y el vestido. Estas necesidades se satisfacen en el trabajo mediante sueldos y prestaciones. Un trabajador mal alimentado difícilmente puede ser productivo.
- **De seguridad**. Se refiere a la necesidad de las personas de sentirse seguras y protegidas. Se satisface a través de la seguridad y estabilidad en el empleo, mediante el desarrollo de condiciones para preservar la salud y la seguridad en el trabajo, y con el establecimiento de contratos de planta o indefinidos, el diseño de políticas de ascensos y promociones.
- **De amor o pertenencia**. Son las necesidades afectivas tales como la asociación, participación y aceptación en el grupo de trabajo; entre éstas se encuentran la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen a través de actividades deportivas, culturales y recreativas, de la formación de equipos de trabajo y de un buen clima organizacional.
- **De reconocimiento**. Surgen de la necesidad de que el trabajo sea debidamente reconocido por la empresa. Se relacionan más con la autoestima y el aprecio del trabajo realizado. Éstas pueden satisfacerse a través de ascensos, promociones, incentivos, premios y reconocimientos.

b) Crecimiento:

- **De autorrealización**. Son necesidades que se encuentran en la cima de la jerarquía; con la satisfacción de éstas las personas encuentran un sentido de vida en el trabajo mediante el desarrollo de sus potencialidades. Es la culminación y satisfacción de todas las necesidades, y es el estado ideal para lograr la automotivación.

Figura 2.7 Principales aportaciones del neohumano-relacionismo

Escuela sistémica

La escuela de sistemas define a la organización como un sistema de múltiples actividades y relaciones.

Esta escuela conceptualiza a la administración como un sistema,[1] es decir, es un conjunto de partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente o unidad.

[1] Cabe mencionar que la escuela de sistemas considera la administración como un sistema no necesariamente informático.

La empresa es un sistema construido por el hombre; sus elementos internos trabajan juntos para alcanzar objetivos, y sus elementos externos trabajan para lograr la interacción con el ambiente.

La administración de sistemas implica el análisis de la organización como un todo, así como el de la interrelación entre todos sus componentes.

Aporta conocimientos importantes, sobre todo para el manejo de grandes organizaciones. Algunos de los autores más connotados de este enfoque son Norbert Wiener, March, Murdick, Ross, Churchman y Bertalanffy.

Ludwig von Bertalanffy

La Teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, quien publicó sus investigaciones entre 1950 y 1968.

Introduce el concepto de sistema para interpretar los diversos fenómenos de la realidad, y centra su objetivo en los principios de organización. Su aporte más interesante dentro del campo de la administración es el estudio de las organizaciones como sistemas abiertos, en los cuales existe una constante interacción con su entorno o medio ambiente. Por ejemplo: proveedores, clientes, tecnología, leyes, etcétera.

Figura 2.8 Principales aportaciones de la Escuela de sistemas

Estructuralismo

El estructuralismo considera cuatro elementos básicos comunes en todas las organizaciones: autoridad, comunicación, comportamiento y estructura.

El estructuralismo tiene como precursor a Max Weber, quien postula los principios de la estructura burocrática. Esta escuela pretende equilibrar las funciones de la organización prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, y poniendo énfasis en los aspectos de autoridad y comunicación. El estructuralismo considera que existen cuatro elementos comunes en todas las organizaciones:

- **Autoridad**. En todas las organizaciones hay un grupo de personas que tienen la función de dirección.

- **Comunicación.** En las organizaciones existen sistemas de transmisión y recepción de información formal e informal para lograr los objetivos.
- **Comportamiento.** Esta estructura se refiere a la división del trabajo y al comportamiento del personal.
- **Estructura.** Normas, reglas y políticas que se establecen para operar la empresa.

Figura 2.9 Principales aportaciones de la Escuela estructuralista

Saber más Para conocer más acerca de otros autores de esta escuela, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Enfoque neoclásico o ecléctico

Esta corriente es la más utilizada y postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición y utilizando el proceso administrativo. Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas. Se aplican prácticas de otras empresas y se comparan eventos administrativos pasados con las situaciones actuales. La Escuela ecléctica integra conocimientos y postulados de diversas corrientes, y trata de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo.

Los autores de la Escuela ecléctica o neoclásica conforman una teoría a partir de los conocimientos de las escuelas o enfoques de administración que consideran más valiosos, y los toman como base para formar su propia teoría. Sus principales exponentes son Drucker, considerado como uno de los gurús de la administración contemporánea, Appley, Dale, Koontz y O'Donnell, y George Terry. Se presentan las aportaciones de los autores más representativos de esta escuela.

Peter F. Drucker

Drucker nació en Austria en 1909. Después de trabajar como periodista en Londres se trasladó a Estados Unidos en 1937 y en 1946 publicó *Concept of the Corporation*; desde entonces, ha escrito más de treinta obras, las cuales han aparecido regularmente. Fue profesor durante tres décadas (1971-2005) en la escuela para graduados de Claremont, California.

En su libro *Administración por resultados* indica la importancia que tiene la determinación de los objetivos y la participación de los empleados para su consecución. La administración por resultados,[2] posteriormente llamada administración por objetivos (APO), es un enfoque

[2] La administración por resultados es sinónimo de administración por objetivos.

que postula que los objetivos generales de la empresa deben coordinarse con los objetivos individuales para que el personal logre su autorrealización mediante la consecución de los objetivos de la organización.

Características de la administración por objetivos

Es un enfoque en el que a partir de los objetivos generales de la dirección los demás niveles participan en la fijación de los objetivos correspondientes a su área.

Algunas ventajas de la administración por objetivos son:

- Los objetivos son conocidos con precisión.
- Requiere menos supervisión, fomenta la autodirección y el autocontrol.
- El personal sabe hacia dónde se dirigen los esfuerzos.
- Todos los niveles participan en la fijación de los objetivos de su área y puesto, y de los objetivos personales.
- Fomenta la comunicación y la motivación entre jefe y subordinado.
- Trimestralmente se verifica el logro de los resultados y se corrigen desviaciones.

Figura 2.10 Principales aportaciones de la Escuela neoclásica

Saber más Para conocer las propuestas de otros autores de esta escuela, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

En la figura 2.11 se presenta un resumen de los principales modelos y enfoques de gestión desde el siglo xx hasta la actualidad.

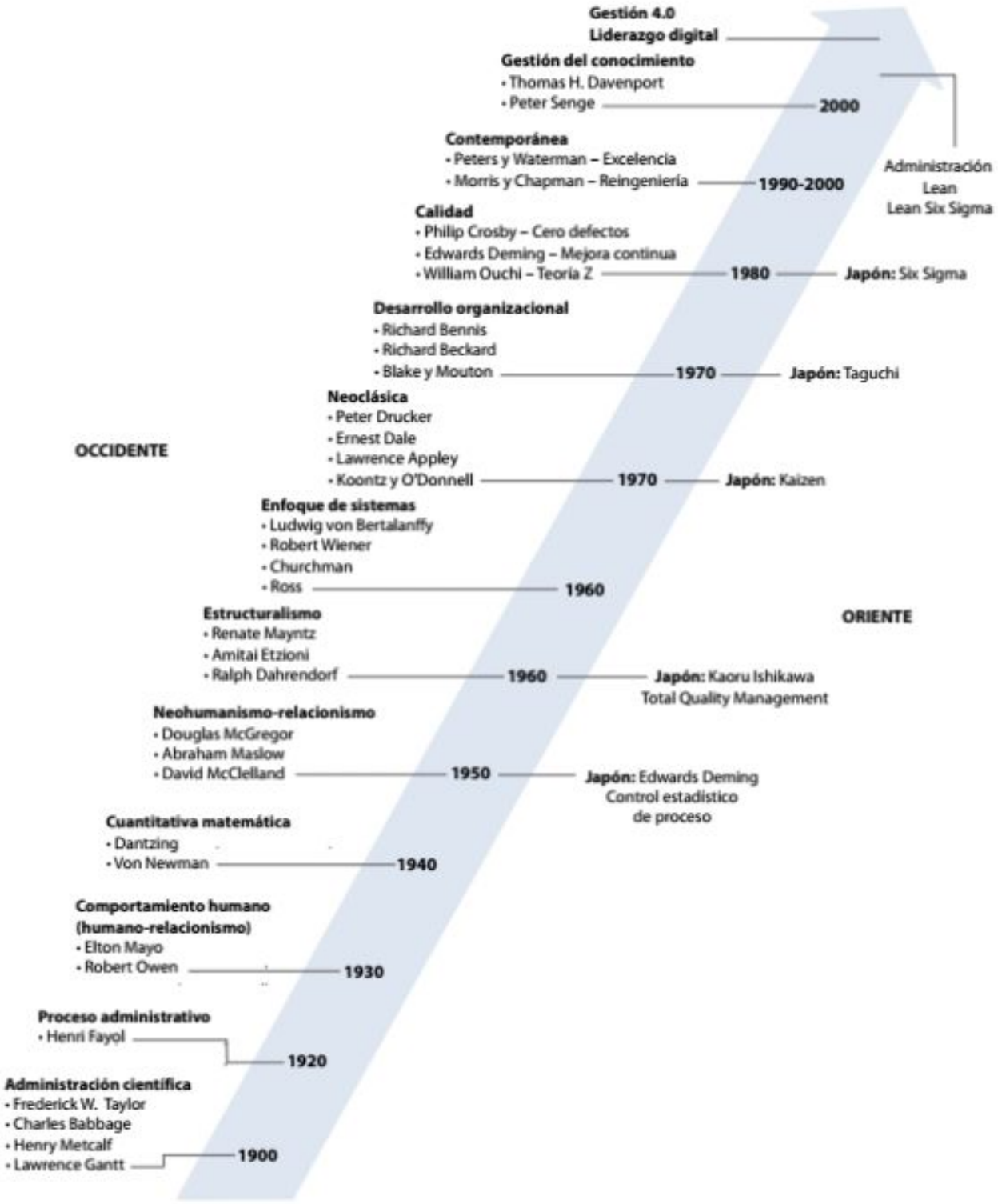


Figura 2.11 Modelos, escuelas y enfoques de la gestión y administración

Enfoques actuales de gestión

Existen ciertas técnicas modernas de administración que forman parte de las estrategias de las empresas y de los directivos para lograr una mayor eficiencia.

Saber más Para conocer las técnicas más usuales y contemporáneas de administración, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Enfoques de administración y gestión en el siglo XXI

El siglo XXI ha propiciado nuevas tendencias en la administración y gestión:

- **Administración por valores** cuyo enfoque es el desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales dirigidos hacia la misión de la organización, con la finalidad de lograr una mayor productividad.
- **Administración del cambio** que propone una serie de estrategias para desempeñarse en un entorno cambiante y que demanda retos.
- **Administración del conocimiento** cuyo objetivo es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa, con el propósito de crear valor de tal forma que los conocimientos de éstos perduren independientemente de la rotación del personal y de los directivos.
- **Administración virtual** donde a través de sistemas informáticos, de la automotivación y del autocontrol se disminuyen trámites burocráticos y niveles jerárquicos, y se simplifican las estructuras y el tamaño de las organizaciones.
- ***Empowerment*** que es un estilo que faculta, prepara y delega a los empleados para que potencialicen sus capacidades.
- **Administración del cambio**, cuya finalidad es aplicar el proceso administrativo para establecer alternativas para adaptarse y aprovechar los continuos cambios del entorno.
- **Administración de crisis**, como su nombre lo indica, establece y planea estructuras y sistemas de evaluación para superar las crisis y convertirlas en oportunidades.
- **Gestión de tecnologías**, que tiene el propósito de aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y los sistemas de información, ya que la información oportuna y veraz es básica para la toma de decisiones adecuada para afrontar los continuos cambios de la globalización.
- **Gestión del conocimiento**, que consiste en capturar, analizar, sistematizar, difundir y crear nuevos conocimientos que agreguen valor a las organizaciones.

Seguramente con la evolución de la sociedad y de las empresas surgirán nuevos enfoques de la administración tendientes a adaptarse a nuevas formas de vida. Lo importante es capacitarse y actualizarse continuamente para aplicar las escuelas administrativas y metodologías más adecuadas, y para que las organizaciones se mantengan en el mercado y sean competitivas.

- **Gestión 4.0**, consiste en la aplicación de tecnologías digitales e inteligentes y su interconexión con todos los procesos de la organización. Implica la conexión de máquinas, sistemas y procesos para crear sistemas inteligentes a lo largo de la cadena de valor, de tal forma que se optimizan procesos y se logra la máxima calidad al menor costo. En otras palabras, con la gestión 4.0 se interconectan máquinas, procesos y tecnologías inteligentes para eficientizar y automatizar todos los procesos.
  Las tecnologías que se utilizan son:

  - Internet de las cosas.
  - Fabricación 3D.
  - Big data.
  - Inteligencia artificial.
  - Robótica.
  - Realidad virtual y aumentada.

La gestión 4.0 nace en Alemania (2015) y se inicia en el área de producción. Actualmente, se aplica en empresas de países como Japón, Suiza, Irlanda y toda Europa y Estados Unidos, incluso América Latina, para lograr una mayor competitividad.

Si bien es cierto que surge en el área de producción, hoy día se aplica de manera integral en todas las áreas de la organización.

La gestión 4.0 no se limita a la digitalización y conexión de todas las áreas; comprende:

- Sistemas ciberfísicos.
- Sistematización de la cadena de valor.
- Robots y máquinas inteligentes.
- Inteligencia artificial.
- Energía eficiente.
- Sustentabilidad.
- Interacción en tiempo real.
- Virtualización.
- Hibridación de procesos (integración del mundo físico con el mundo digital).

El fascinante mundo de la tecnología avanza continuamente y la administración aprovecha estos desarrollos para que las organizaciones sean cada vez más competitivas.

Figura 2.12 Administración y gestión del siglo XXI

Figura 2.13 Enfoques actuales de gestión para las áreas funcionales

Cronología de la evolución de la administración y gestión

Son innumerables las aportaciones que han influido en el desarrollo de la administración; de hecho, sería imposible analizarlas todas. En la sección Saber más de este tema se presentan de manera somera las contribuciones más representativas, sin que esto signifique que las demás sean menos importantes. De manera muy breve se incluye una relación donde se condensan las principales aportaciones de la administración, las cuales por supuesto se relacionan con las escuelas y la historia de la administración.

Saber más Para conocer más acerca de las aportaciones de la administración, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).
Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Investiga en la biblioteca y en Internet los nombres de los principales autores de administración de tu localidad, y su contribución.

Nombre	Fecha	Aportación

2. Elabora un cuadro sinóptico con las principales aportaciones de las distintas escuelas de administración, de acuerdo con lo estudiado en este capítulo.

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

3. Explica los principios de Fayol.

Principios de Fayol
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.

4. Investiga y anota el nombre de dos empresas en las que se aplique desarrollo organizacional.

Empresa

Giro

Resultados

5. Investiga dos empresas en las que se aplique administración del conocimiento.

Empresa

Giro

Resultados

6. Investiga dos empresas en las que se haya aplicado la reingeniería.

Empresa

Giro

Resultados

7. Elabora un cuadro comparativo de los 14 pasos de Deming y los de Crosby.

Deming	Crosby
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).

8. En relación con el cuadro anterior anota qué similitudes y qué diferencias encuentras.

9. ¿Consideras que los modelos o enfoques de gestión estudiados en este capítulo se aplican en alguna empresa de tu profesión? Argumenta tu respuesta.

10. Explica qué enfoques de administración se aplican en la organización en la que trabajas o en alguna relacionada con tu profesión.

11. Explica por qué son importantes los valores para la administración y gestión.

Valor-Actitud	Importancia	Ejemplo
Respeto		
Colaboración		
Responsabilidad		
Honestidad		

12. Explica cómo se aplican los siguientes valores en la administración con responsabilidad social.

Valor-Actitud	Aplicación
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

13. Ejemplifica cómo se aplican los siguientes valores para lograr la calidad total.

Valor-Actitud	Aplicación
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

http://tiny.cc/4xsvsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

14. Explica por qué es importante aplicar los siguientes valores en la administración del conocimiento.

Valor-Actitud	Importancia	Ejemplo
Respeto		
Colaboración		
Responsabilidad		
Honestidad		

15. Investiga el software y aplicaciones que existen para la administración de calidad.

16. En equipo elabora una PPT con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntala en clase.

AUTOEVALUACIÓN

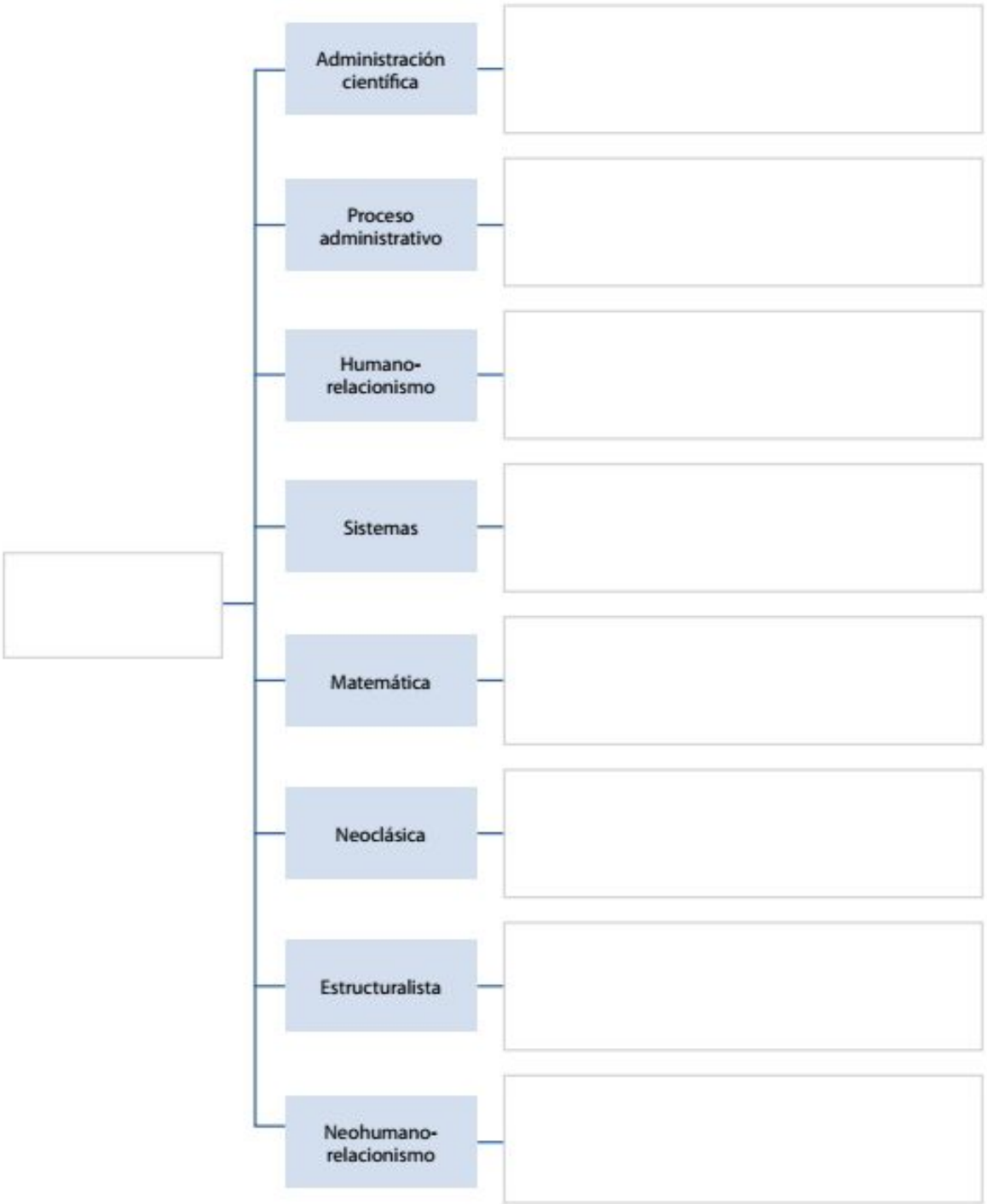
1. Relaciona las columnas. Anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( )	Enfoque y modelo del proceso administrativo.	**a)** Charles Babbage
( )	Enfoque y modelo del comportamiento humano.	**b)** Bertalanffy
( )	Enfoque y modelo neohumano-relacionista.	**c)** Henri Fayol
( )	Enfoque y modelo científico.	**d)** McGregor
( )	Enfoque y modelo estructuralista.	**e)** Elton Mayo
( )	Enfoque y modelo matemático.	**f)** Kaufman
( )	Enfoque y modelo sistémico.	**g)** Renate Maynts

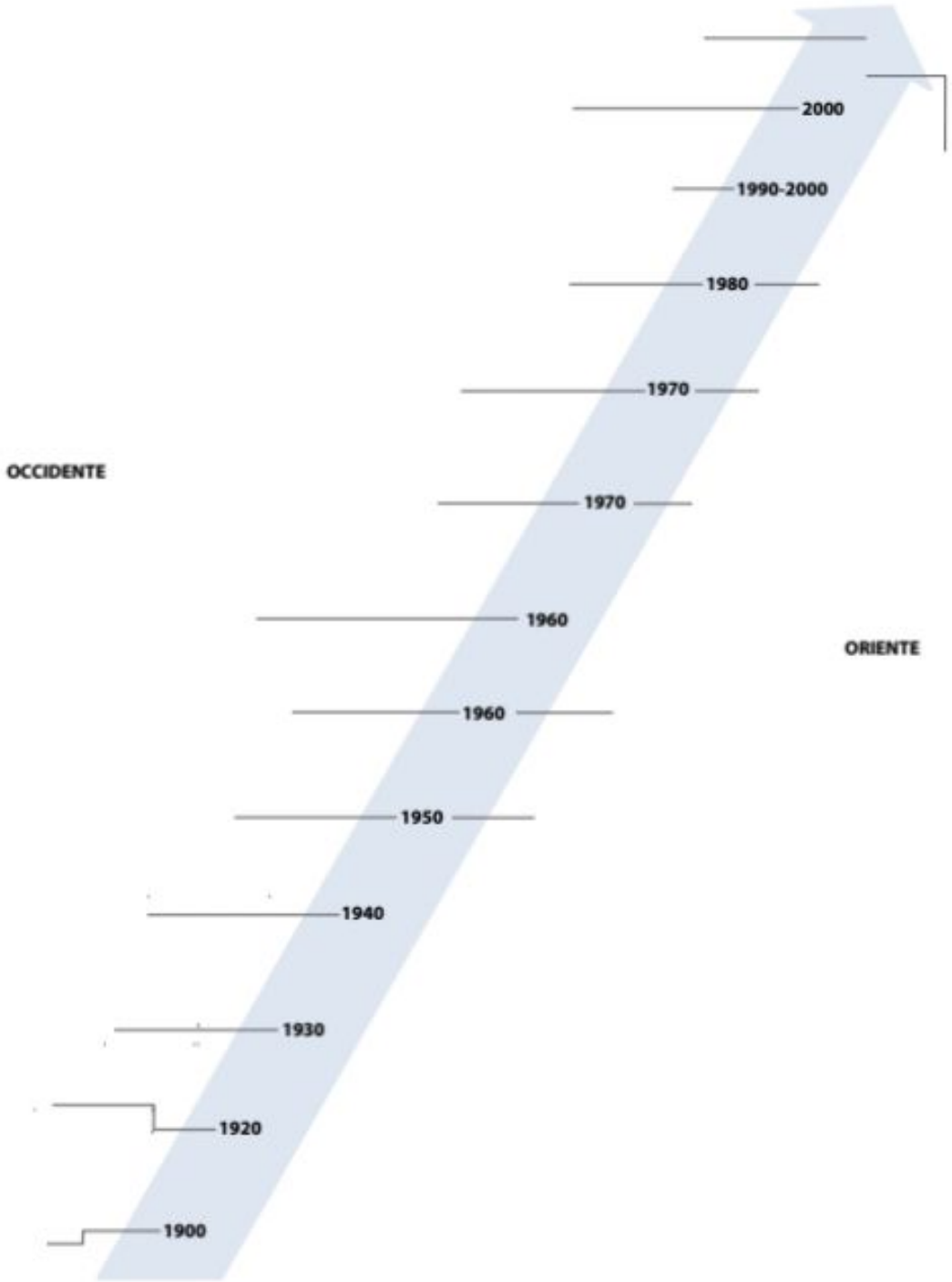
2. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera o una **F** si es falsa.

1.	Towne postula que la administración se realiza a través de varias etapas.	( )
2.	Fayol estableció 14 principios de administración y es representante de la Escuela ecléctica.	( )
3.	La corriente sistémica postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente.	( )
4.	La administración por resultados es un enfoque donde los objetivos de la empresa se coordinan con los objetivos individuales	( )
5.	Los representantes más destacados de la Escuela clásica son Frederick Winslow Taylor y Henry Gantt.	( )
6.	Charles Babbage postuló las ventajas de la división del trabajo.	( )
7.	Metcalf innovó los sistemas de pago por trabajo a destajo.	( )
8.	Taylor propuso mejorar la eficiencia del trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos.	( )
9.	La Escuela neohumano-relacionista otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración.	( )
10.	Robert Owen se refería a los trabajadores como máquinas vitales.	( )

3. Completa el siguiente cuadro sinóptico con modelos y enfoques de gestión y de administración, así como sus autores.



4. Anota las escuelas y los enfoques de administración en los espacios correspondientes.



5. Relaciona las columnas. Anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( )	Se fundamenta en la participación de los integrantes de la empresa en la toma de decisiones.	**a)** *Empowerment*
( )	Se orienta al desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales.	**b)** Administración por valores
( )	Propone una serie de estrategias para desempeñarse en un entorno cambiante y que demanda retos.	**c)** Administración del conocimiento
( )	Su objetivo es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa, con el propósito de que éstos perduren independientemente de la rotación del personal y de los directivos.	**d)** Administración virtual
( )	A través de sistemas informáticos, de la automotivación y de autocontrol se disminuyen trámites burocráticos y niveles jerárquicos, y se simplifican las estructuras.	**e)** Reingeniería
( )	Es postulada por Philip Crosby.	**f)** Filosofía cero defectos
( )	Es la aplicación del proceso administrativo para la realización de un proyecto.	**g)** Administración por proyectos

6. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

1.	En la década de 1960 surge el desarrollo organizacional.	( )
2.	Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades.	( )
3.	La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional.	( )
4.	El control total de calidad hace hincapié en aplicar el proceso de calidad solamente en el área de producción de la empresa.	( )
5.	La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas de la empresa.	( )
6.	Bennis define el desarrollo organizacional como "un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".	( )
7.	El DO es una estrategia educativa porque se basa en el cambio de conducta adoptado para lograr un cambio planeado en la organización.	( )
8.	El desarrollo organizacional hace hincapié en la importancia del comportamiento no experimentado.	( )
9.	Un programa de desarrollo organizacional es un proceso que requiere de poco tiempo.	( )
10.	El CTC utiliza el proceso PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles.	( )
11.	El desarrollo organizacional a mediano y largo plazos incide en la satisfacción de los objetivos de grupo.	( )

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

CONCLUSIONES

1. Describe los aprendizajes más importantes de este capítulo.

1. _____
2. _____
3. _____

2. Anota tres conclusiones acerca de la importancia de aplicar valores en los distintos enfoques y modelos de gestión y administración.

1. _____
2. _____

3. _____

3. Describe cómo aplicarías lo que aprendiste en este capítulo en tu vida laboral.

4. Anota tres conclusiones acerca de la importancia de los enfoques de gestión para afrontar la globalización.

1. _____

2. _____

3. _____

5. Anota tres conclusiones acerca de la importancia de los valores en la aplicación del proceso administrativo.

1. _____
2. _____
3. _____

6. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de este capítulo (pág. 29) con los enfoques de gestión.

_____

CAPÍTULO 3

La empresa

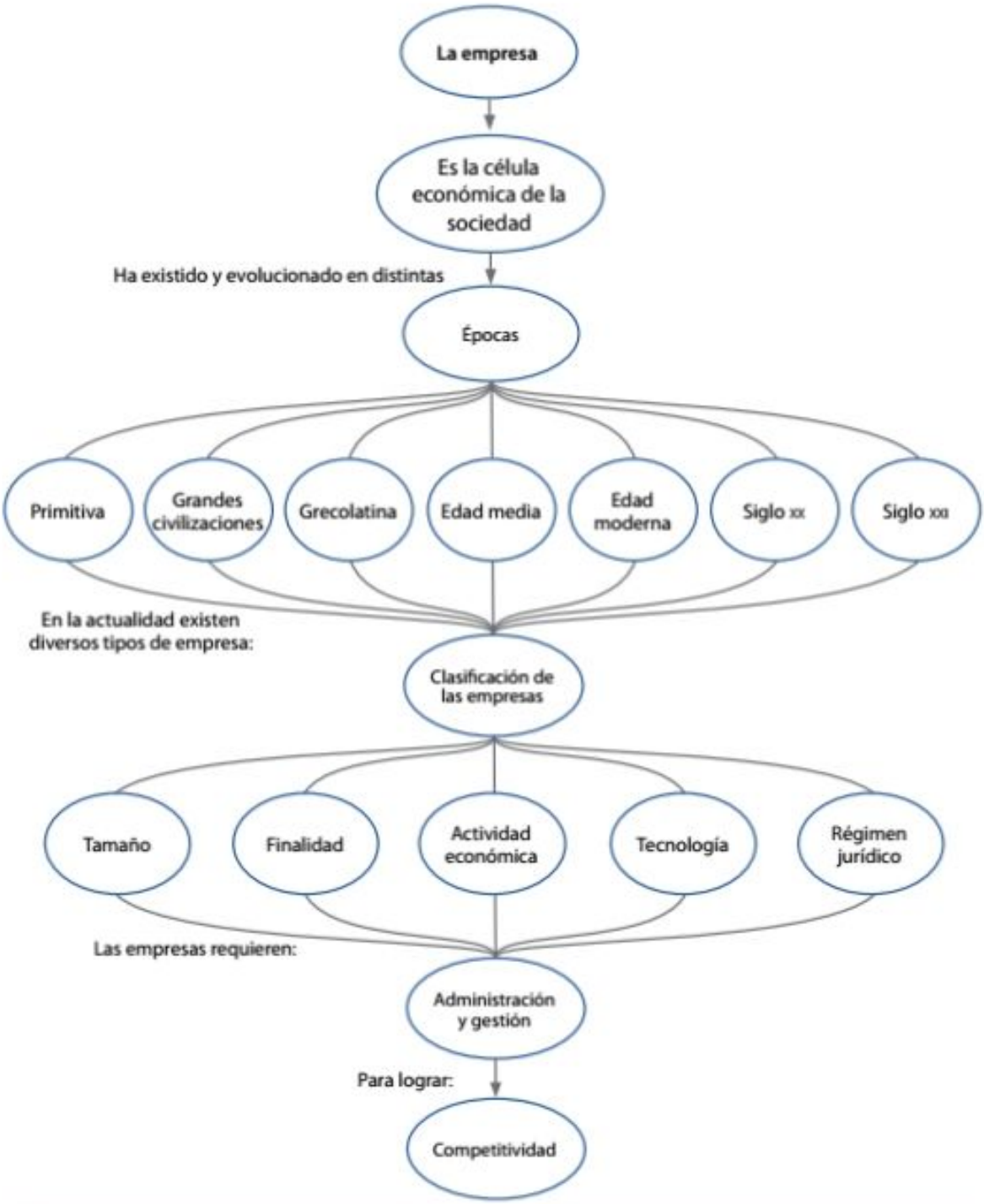
El fin último de la calidad en las empresas es lograr el bienestar de la humanidad.

Kaoru Ishikawa

Al finalizar este capítulo el lector:

- Analizará los tipos de empresas y su importancia a partir del análisis de su concepto, evolución histórica, importancia y clasificación.
- Explicará el momento histórico en que surge la empresa.
- Describirá la evolución de la empresa a lo largo de la historia.
- Ejemplificará la evolución de la empresa y sus características.
- Definirá el concepto de empresa.
- Describirá la importancia de la empresa para el desarrollo económico.
- Relacionará la evolución de la administración con la de la empresa.
- Enumerará los distintos tipos de empresa y ejemplificará cada uno de éstos.
- Describirá el contexto económico y social de la Revolución industrial y su relación con la empresa.
- Describirá los recursos que integran una empresa.
- Analizará la importancia de los valores en la empresa.
- Actuará con respeto, compromiso, iniciativa, colaboración y responsabilidad en el desempeño personal y laboral.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

1. ¿Por qué es importante conocer los modelos o enfoques de administración?

2. ¿Cuáles son las aportaciones de la administración científica? ¿Son aplicables a esta época? Explica.

3. Menciona tres modelos o enfoques de administración y gestión, sus características e importancia.

4. ¿En dos organizaciones que conozcas qué modelo o enfoque de administración y gestión existe?

5. ¿Consideras que las empresas son importantes? ¿Por qué?

6. ¿Cómo se relacionan las tecnologías de información con los modelos de administración del siglo XXI?

7. ¿En qué consiste la gestión 4.0?

Video

Analiza el video que se recomienda para este capítulo en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

La empresa

La importancia de las empresas es indudable, ya que son el motor propulsor del desarrollo económico de los países; así como la familia es la célula de la sociedad, la empresa es la célula de la actividad económica.

CONCEPTO

La empresa es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Si bien es cierto que la administración se aplica en cualquier actividad, es en la empresa en donde es imprescindible. De hecho, es en las organizaciones donde se han creado los enfoques de gestión y los avances de esta disciplina se han generado a partir de los estudios realizados en las mismas. Íntimamente relacionado con el concepto de administración está el de empresa, porque es el campo en donde se llevan a cabo y se han desarrollado gran parte de las teorías, técnicas, enfoques y escuelas de administración y gestión.

IMPORTANCIA

Múltiples ventajas demuestran la trascendencia de las empresas; entre las más importantes es posible destacar:

- Crean fuentes de trabajo.
- Satisfacen las necesidades de la sociedad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.
- Promueven el desarrollo económico y social al fomentar la inversión.
- Son una fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de impuestos.
- Propician la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Proporcionan rendimientos a los inversionistas.

Origen y evolución histórica de la empresa

La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad, calidad y competitividad en la consecución de los objetivos de la empresa.

La palabra "empresa" proviene del latín *emprendere* que significa iniciar alguna actividad.

Siempre han existido empresas, aunque de manera muy rudimentaria; y también ha existido la administración, aunque no como una disciplina.

Saber más Para conocer más acerca de este tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

La empresa en México y Latinoamérica

De manera similar a la evolución de la empresa en Occidente se desarrollaron las organizaciones en Latinoamérica. De hecho, la evolución histórica de la empresa en México se considera que es muy similar a la de Latinoamérica.

Saber más Para conocer más acerca de este tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Clasificación de las empresas

Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o modelo de gestión más adecuado a los requerimientos de la organización. En este sentido es importante analizar las diferentes clases de empresas existentes; cabe señalar que esta clasificación se hace con fines de estudio, ya que una empresa puede pertenecer a varias categorías o clases aquí mencionadas; por ejemplo, una empresa privada puede constituirse como sociedad anónima, ser pequeña y familiar. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos.

Figura 3.1 Criterios de clasificación de las empresas

POR SU TAMAÑO

Existen diversos criterios para clasificar el tamaño de las empresas: de acuerdo con el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado. A partir de estos criterios se determina el tamaño de la empresa, la cual puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

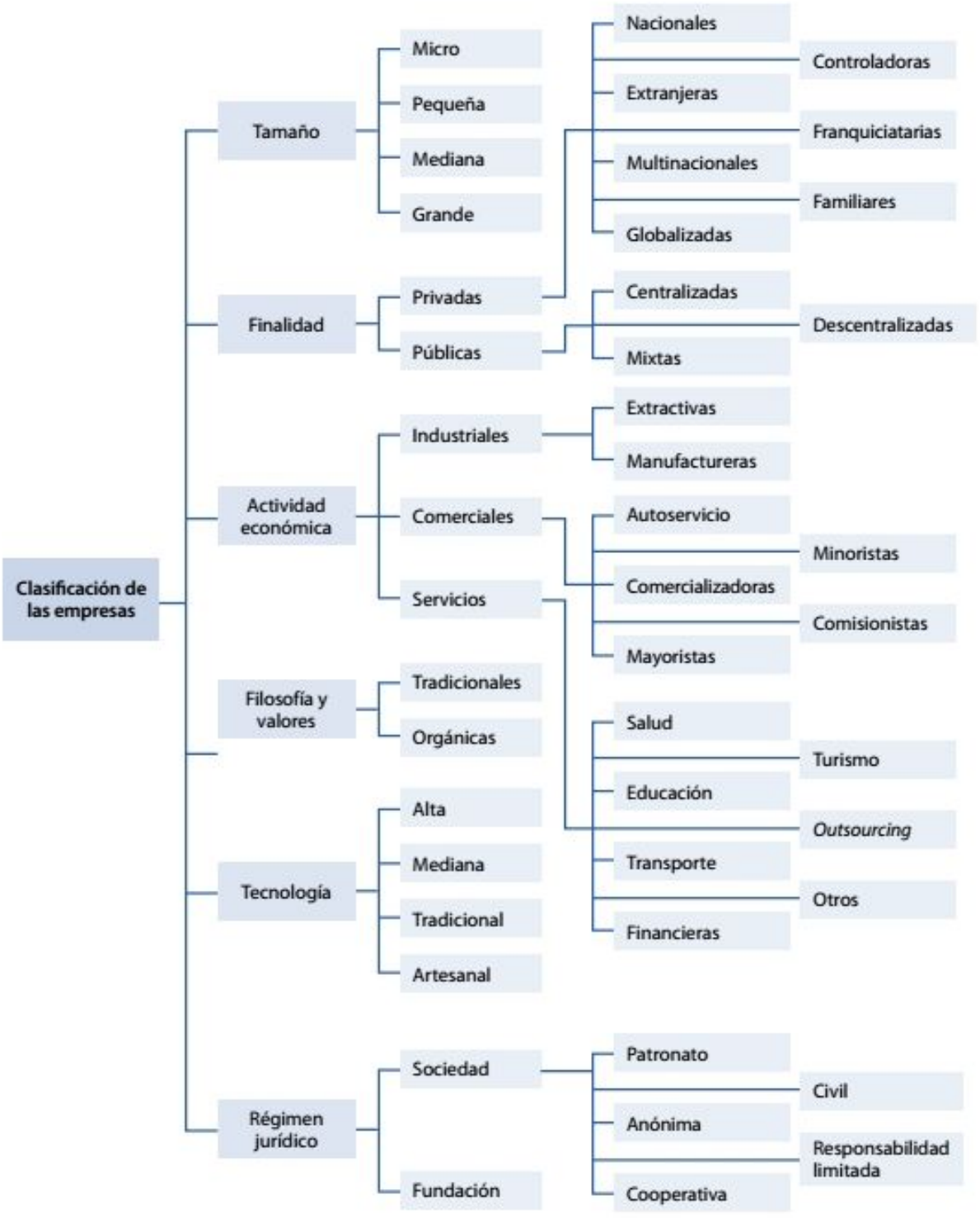


Figura 3.2 Mapa conceptual de la clasificación de las empresas

Saber más Para conocer más acerca de la clasificación de las empresas, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

POR SU FINALIDAD

Dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

Privadas. En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo del origen del capital éstas pueden ser:

- **Nacionales**. Cuando los inversionistas son nacionales.
- **Extranjeras y transnacionales**. Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
- **Multinacionales**. El capital pertenece a varios países.
- **Globalizadas**. Son empresas de carácter mundial.
- **Controladoras**. Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros aunque no tengan relación entre sí.
- **Maquiladoras**. Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
- **Franquiciatarias**. Son aquellas empresas que venden su marca y su *know-how* o forma de organización a inversionistas independientes.

- **Familiares**. Los socios de la empresa así como sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente son micro, pequeñas y medianas empresas.

Públicas. Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o de participación estatal, cuando el capital es privado y público; centralizadas y descentralizadas, depende de que reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente.

Figura 3.3 Clasificación de las empresas por su finalidad u origen de capital

POR SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

De acuerdo con la actividad económica que realicen, las empresas pueden ser:

1. **Industriales**. Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
   a) **Extractivas**. Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las agropecuarias, madereras, mineras, petroleras, etcétera.
   b) **De transformación o manufactureras**. Como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser:
      - **Bienes de consumo**. Sus productos satisfacen directamente las necesidades del consumidor, por ejemplo, el calzado, los alimentos y el vestido, entre otros.
      - **Bienes de producción**. Cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo, las máquinas herramienta, los materiales de construcción, los productos químicos, etcétera.
2. **Comerciales**. Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos. Se clasifican en:
   a) **Autoservicio**. Son grandes empresas que venden al público productos de consumo. Dentro de éstas se encuentran los supermercados, los hipermercados y los grandes almacenes y tiendas departamentales.
   b) **Comercializadoras**. Distribuyen y venden una serie de artículos de diversos fabricantes nacionales y extranjeros.

c) **Mayoristas**. Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
d) **Minoristas o detallistas**. Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
e) **Comisionistas**. Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.

3. **De servicios**. Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existe gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y *outsourcing* que proporcionan toda clase de servicios, por ejemplo asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencias de publicidad.

Figura 3.4 Clasificación de las empresas por su actividad económica

POR SU FILOSOFÍA Y VALORES

La filosofía de una empresa se refiere al conjunto de valores, compromisos y principios que orientan sus actividades.

La filosofía organizacional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional.

De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser: lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras; o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro, por ejemplo las beneficencias y asociaciones, entre otras.

En relación con la cultura organizacional y con su filosofía y principios, las empresas pueden ser orgánicas u orientadas al cliente, y tradicionales o mecanicistas.

La cultura organizacional es la forma de vida o de ser de la empresa y está integrada por el sistema formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas.

Tradicionales o mecanicistas	Orgánicas
Reglas, sistemas y procedimientos rígidos.	Flexibilidad en la organización.
Se concede importancia al desempeño individual.	Trabajo en equipo.
Jerarquía y relaciones de autoridad-obediencia.	Confianza y colaboración.
Respeto e imposición rígida de la responsabilidad y autoridad.	Interdependencia y responsabilidad compartida.
Estricta división del trabajo y supervisión.	Autodirección y autocontrol. Empleados multifuncionales.
Liderazgo autocrático.	Liderazgo transformador.
Solución de conflictos por medio de la imposición.	Solución de conflictos por conciliación.
Motivación por castigo o por incentivos.	Motivación por la autorrealización.
Centralización.	Descentralización.

Figura 3.5 Características de las empresas de acuerdo con su cultura organizacional

POR SU TECNOLOGÍA

De acuerdo con el grado de tecnificación que exista, las empresas se clasifican en:

- **Alta tecnología.** Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a las empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.
- **Mediana tecnología.** Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.
- **Tradicionales.** Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten aunque sí utilizan maquinaria y equipo.

- **Artesanales.** Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que elaboran el producto manualmente.

POR SU RÉGIMEN JURÍDICO

En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles de México:

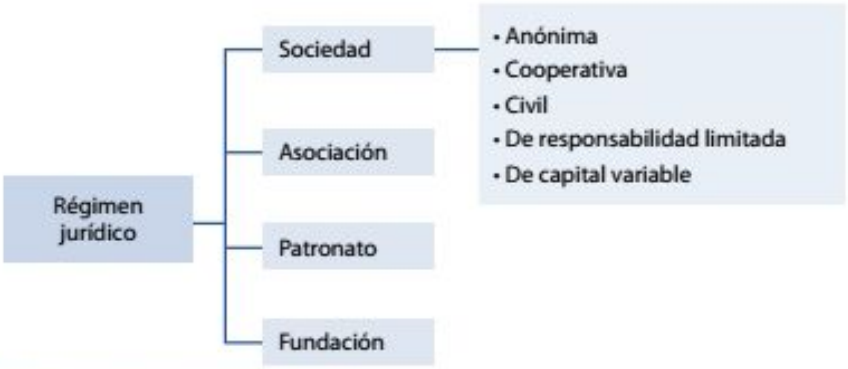


Figura 3.6 Clasificación de las empresas por régimen jurídico

Recursos

Los recursos de una empresa son el conjunto de elementos indispensables para su funcionamiento.

Las empresas para funcionar requieren de una serie de elementos que debidamente coordinados impulsarán el logro de los objetivos. En un principio se necesita capital aportado por un grupo de inversionistas para adquirir los insumos y las instalaciones, así como para pagar los salarios de los trabajadores, materia prima y tecnología para llevar a cabo todas las actividades.

El éxito de cualquier organización depende de la adecuada elección, combinación y armonización de los recursos, de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. La cantidad y calidad de los recursos que se utilizan en una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización.

Los recursos que integran una empresa son:

RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores.

El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero.

La inversión inicial proviene del propietario y de los socios. También es posible obtener financiamiento a través de préstamos bancarios, créditos industriales o comisión de acciones. Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la adecuada asignación, planeación y control de recursos financieros depende el logro de los objetivos de la organización.

RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.

a) **Materia prima.** Son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo. Este es el punto de partida para el éxito de cualquier producto, por lo que los insumos deben reunir la calidad y características necesarias para garantizar la operación de la empresa.
b) **Planta y equipo.** El éxito o el fracaso de la empresa puede provenir de estos recursos. La ubicación cerca de los proveedores es un factor importante porque asegura la disponibilidad de las materias primas. La maquinaria y el equipo son factores básicos en el proceso productivo. Para determinar la distribución de las instalaciones se debe tener en cuenta el tipo de sistema de producción, el cual incluye la organización de las máquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.

RECURSOS HUMANOS. CAPITAL HUMANO

Los recursos humanos o capital humano son el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal.

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones.

Éstos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.

El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos.

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad y éxito de cualquier organización.

En este rubro se consideran los sistemas de administración que permiten la coordinación y optimización de los demás recursos.

Figura 3.7 Clasificación de los recursos de una empresa

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

Ética empresarial. Importancia de los valores

Los valores organizacionales son el conjunto de principios que orientan la conducta de los colaboradores en la empresa.

La empresa, cuyo carácter es eminentemente social, debe regirse por una serie de valores o principios tendientes a lograr el bienestar de la sociedad. Si bien es cierto que a lo largo de su historia algunas empresas han desvirtuado su fin último al orientarse solamente a la consecución de utilidades, sin importarles el entorno humano y ambiental, también lo es que en esta época de crisis de valores y ante los continuos problemas originados en la misma, la empresa se ha reorientado hacia la responsabilidad social mediante la aplicación de la ética y valores empresariales.

Los valores primordiales que debe perseguir cualquier organización son:

1. **Compromiso.** Satisfacción del bien común.
2. **Respeto.** Protección del medio ambiente y respeto a los empleados y a la sociedad en general.
3. **Equidad y justicia.** Creación de fuentes de trabajo y salarios justos.
4. **Calidad.** Producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y promuevan su bienestar.
5. **Responsabilidad.** Mejoramiento de la situación económica de la comunidad.
6. **Honestidad.** La honradez y la integridad en las relaciones con los clientes, proveedores y empleados.

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).
Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Enumera las características de las empresas en las distintas épocas históricas. Completa los espacios vacíos.

Época	Empresas
Primitiva	
Agrícola	
Grandes civilizaciones	
Edad Media y Moderna	
Revolución industrial	
Siglo XIX	
Siglo XX	
Siglo XXI	

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

2. Investiga el nombre y giro de las ocho empresas más importantes de tu país.

Nombre	Giro	Número de empleados
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

3. Investiga y escribe cómo han influido los avances tecnológicos en la administración de las empresas. Elabora un cuadro comparativo.

Empresa del siglo xx	Empresa del siglo xxi

4. Investiga el porcentaje de empresas micro, pequeñas, medianas y grandes que existen en tu país y el personal empleado.

Tipo de empresa	Número de empresas	Porcentaje	Personal empleado
Micro			
Pequeña			
Mediana			
Grande			

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://bitly.cc/pksvvq).

5. Investiga en Internet o en revistas y llena el siguiente cuadro. Anota el nombre de una empresa de acuerdo con su giro y el producto o servicio que fabrica.

Nombre de la empresa	Giro	Producto o servicio
	Extractiva	
	Manufacturera	
	Comercial	
	Turismo	
	Salud	
	Outsourcing	
	Franquiciataria	
	Controladora	
	Globalizadora	

6. Describe los recursos de una empresa comercial, una de servicios y una industrial.

Recursos	Empresa industrial	Empresa de servicios	Empresa comercial
Materiales			
Humanos			
Financieros			
Tecnológicos			
Administrativos			

7. Analiza en clase, con tus compañeros, artículos de periódicos y revistas, y comenta dos casos de empresas con comportamiento no ético.

Nombre de la empresa	Caso

8. Anota el nombre y giro de las tres organizaciones más importantes relacionadas con tu profesión.

9. Investiga las definiciones de los siguientes valores y actitudes.

Valor-Actitud	Concepto
Respeto	
Colaboración	
Iniciativa	
Responsabilidad	
Honestidad	
Calidad	
Justicia	

10. Anota las ventajas de la aplicación de los siguientes valores en tu vida personal y laboral.

Valor-Actitud	Ventajas	Aplicación
Respeto		
Compromiso		
Iniciativa		
Colaboración		
Honestidad		
Responsabilidad		

11. Ahora resuelve el cuadro anterior aplicándolo a la empresa.

Valor-Actitud	Ventajas
Respeto	
Compromiso	
Iniciativa	
Colaboración	
Honestidad	
Responsabilidad	

12. Desarrolla tu creatividad.

- Elabora un cuadro resumen, gráfica o *collage* con todos los conocimientos adquiridos en este capítulo.

http://tiny.cc/40svsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

13. En equipo, elabora una PPT con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntenla en clase.

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

AUTOEVALUACIÓN

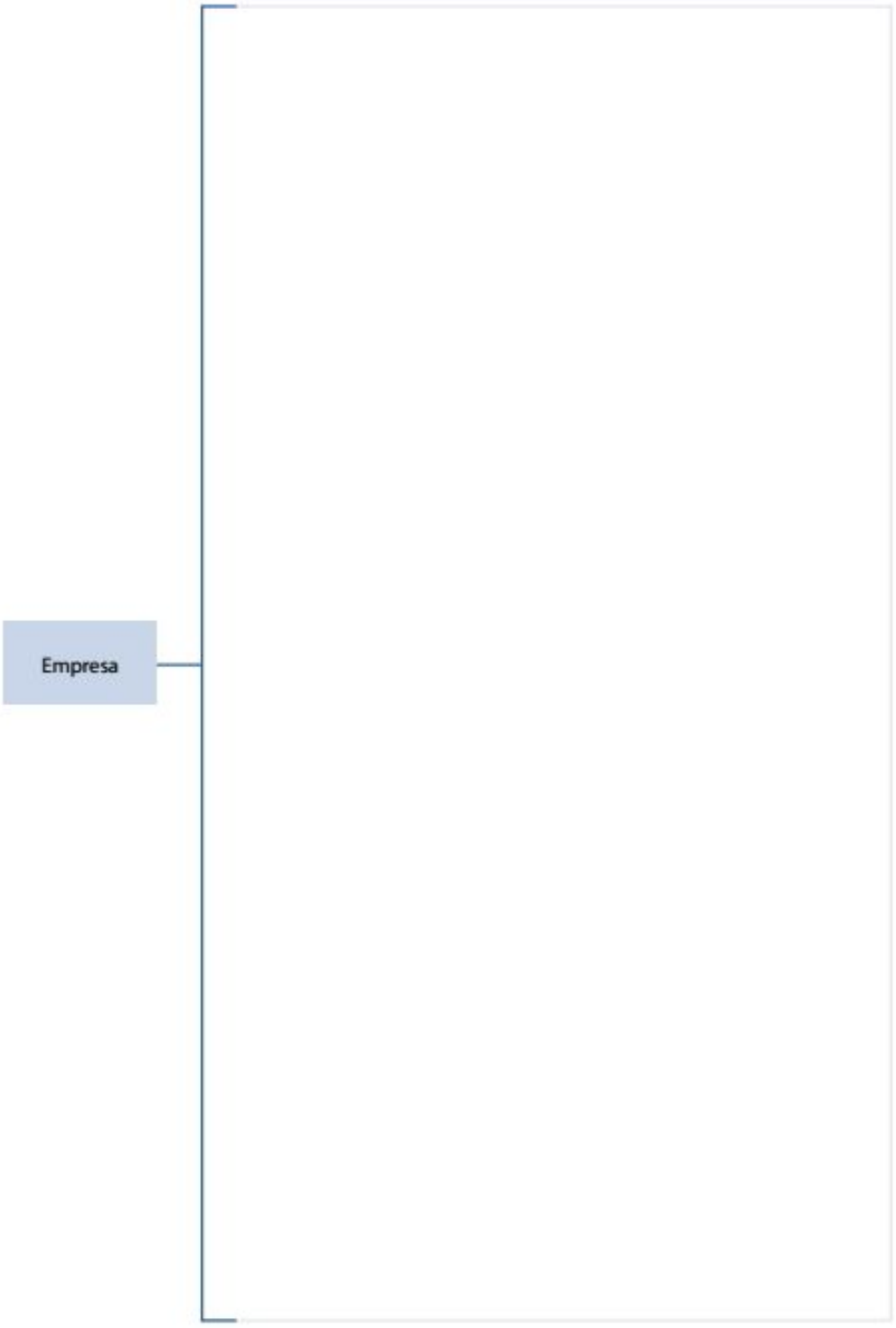
1. Relaciona las columnas. Anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( )	Conjunto de habilidades, experiencias, competencias y conocimientos del personal que integra una empresa.	**a)** Materia prima
( )	Bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.	**b)** Recursos materiales
( )	Conjunto de elementos indispensables para el funcionamiento de la empresa	**c)** Recursos humanos
( )	En este tipo de empresa el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.	**d)** Recursos
( )	Se refiere a los insumos y materiales indispensables para producir un artículo.	**e)** Empresa privada

2. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

1.	En la época primitiva los hombres se agrupaban para realizar actividades de caza, pesca y recolección con fines de lucro y para lograr sus objetivos.	( )
2.	En la Edad Media la administración no existía como disciplina propiamente dicha, pero se ejercía de una manera empírica.	( )
3.	En la época de las grandes civilizaciones, con el desarrollo del comercio aparecieron los talleres artesanales donde laboraban los maestros, oficiales y aprendices.	( )
4.	La Revolución industrial provocó profundos cambios en el entorno económico y social.	( )
5.	La empresa como organización social con fines de lucro ubicada en plantas productivas surgió y se desarrolló durante el siglo XX.	( )
6.	En el siglo XXI aparecen nuevas formas de empresas como las globales, automatizadas e inteligentes, y siempre orientadas hacia el cliente.	( )
7.	La utilización de la máquina de vapor y del gato hidráulico facilitaron la producción en serie y la mecanización.	( )

3. Elabora un cuadro sinóptico con la clasificación de los tipos de empresas.



4. Investiga y anota los trámites legales, fiscales y administrativos que se requieren en tu localidad para iniciar una empresa.

Trámites legales	Trámites fiscales	Trámites administrativos

CONCLUSIONES

1. Anota tres conclusiones sobre lo estudiado en este capítulo.

   1. _____
   _____
   2. _____
   _____
   3. _____
   _____

2. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de este capítulo (pág. 61) con los conocimientos adquiridos.

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

3. ¿Cómo aplicarías en tu vida laboral lo que aprendiste en este capítulo?

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

4. Elabora un ensayo en el que expliques la importancia de la aplicación de los valores en las empresas del sector público y privado.

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

CAPÍTULO 4

Administración estratégica. Análisis estratégico

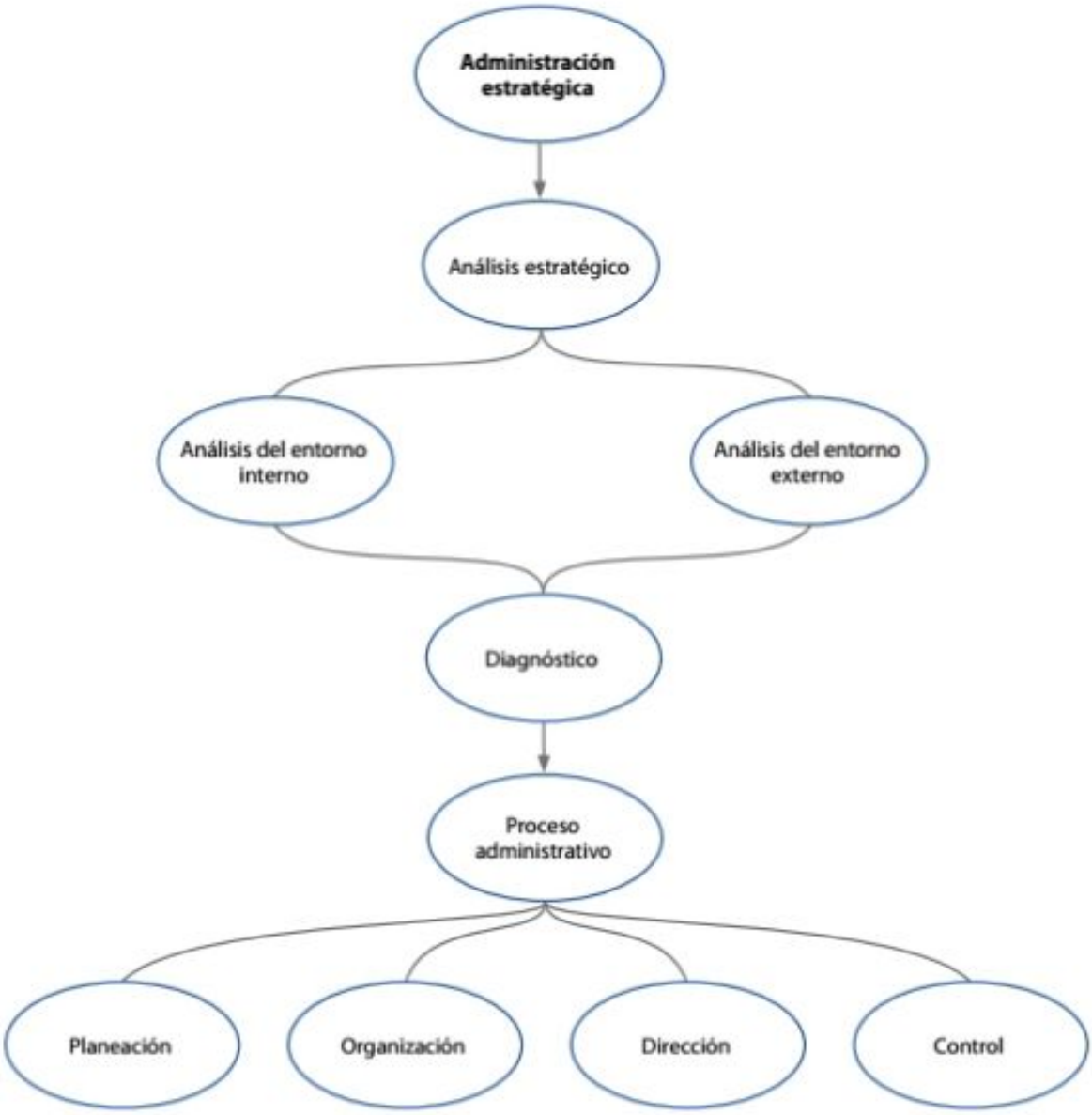
La estrategia es más que una ciencia: es la aplicación del conocimiento a la vida práctica, el desarrollo de pensamientos capaces de modificar la idea rectora original a la luz de situaciones siempre variables; es el arte de actuar bajo la presión de las más difíciles condiciones.

Helmuth von Moltke

Al finalizar este capítulo el lector:

- Analizará en qué consiste la administración estratégica así como las nuevas tendencias en la administración.
- Definirá el concepto de administración estratégica.
- Explicará en qué consiste el análisis del entorno.
- Identificará las diferencias que existen entre análisis estratégico y administración estratégica.
- Describirá las etapas del diagnóstico.
- Explicará la relación entre análisis estratégico y diagnóstico organizacional.
- Explicará en qué consiste el proceso administrativo.
- Enumerará las etapas y elementos del proceso administrativo.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. ¿Cuál es la importancia de la empresa?

2. Menciona tres aportaciones de las empresas a la sociedad.

3. ¿Cuál es el criterio más usual para clasificar las empresas de acuerdo con su tamaño? Explícalo.

4. ¿Cuál es la relación de los modelos de gestión con la competitividad de las empresas?

5. ¿Cuál es la importancia de la ética empresarial?

6. ¿Por qué es importante la estrategia para las empresas?

7. ¿Cómo afecta el contexto socioeconómico a las empresas?

Video

Analiza el video que se recomienda en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

Administración estratégica o análisis estratégico

La globalización y los avances tecnológicos han originado un nuevo orden económico mundial que influye en las tendencias y enfoques de la administración y la gestión; en todos éstos se aplica el proceso administrativo, que es la metodología básica de la administración. De la misma manera que en las ciencias matemáticas las cuatro operaciones básicas de la aritmética son el sustento de las matemáticas avanzadas, el proceso administrativo es el fundamento para aplicar cualquier estilo de gestión.

La administración es el proceso de optimizar y coordinar los recursos para obtener la máxima eficiencia, eficacia, calidad, productividad y competitividad en el logro de los objetivos de una organización (Lourdes Münch).

De acuerdo con la definición de administración, se concede especial importancia a la competitividad, que es el fundamento de la administración estratégica. Tal como se estudió en el capítulo de planeación, de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice la administración, ésta puede ser:

- *Estratégica*. Cuando es efectuada por los altos niveles directivos.
- *Táctica*. Cuando se realiza en las áreas o departamentos; es decir, en el segundo nivel jerárquico.
- *Operacional*. Que, como su nombre lo indica, es propia de las secciones o niveles operativos.

Administración estratégica es la aplicación del proceso administrativo por los altos niveles directivos, cuya finalidad es lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

La competitividad que requiere el entorno global ha propiciado que se conceda especial atención a la administración estratégica con la finalidad de lograr la permanencia en los mercados y el éxito de las organizaciones.

Los rendimientos superiores al promedio son aquellos que superan a los que los inversionistas pueden obtener con otras inversiones similares; el riesgo es el grado de incertidumbre que tiene el empresario respecto de las pérdidas o ganancias que genera una inversión. La competitividad es la capacidad de una empresa para producir artículos o servicios con ventajas sustanciales en cuanto a costos, calidad y valor agregado, en relación con productos similares de la competencia.

Tanto los rendimientos superiores al promedio como la competitividad son retos que implican un desafío para todo tipo de empresas. La administración estratégica tiene una gran vinculación con la planeación, ya que en esta etapa se definen las estrategias básicas de negocio; y como vimos anteriormente, de su adecuado planteamiento depende el éxito de la empresa en el entorno global, ya que una adecuada estrategia de negocios es un factor clave de competitividad.

El análisis estratégico consiste en la evaluación del entorno interno y externo de las organizaciones con la finalidad de aplicar las técnicas de administración y gestión, idóneas a la situación específica de la empresa.

El análisis estratégico requiere considerar el análisis del entorno, la información y los recursos para la formulación de la estrategia de negocios como muestra la siguiente figura.

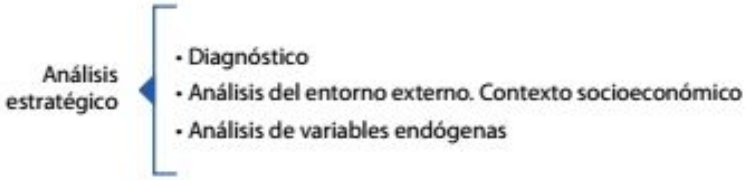


Figura 4.1 Análisis estratégico

Diagnóstico

El diagnóstico es un informe detallado de los factores del entorno interno y externo que influyen en la organización, y tiene como finalidad mejorar la toma de decisiones estratégicas.

El diagnóstico debe ser fidedigno y cumplir con requisitos de credibilidad y validez; a través de él se presentan los resultados del análisis y evaluación de la organización. El mejoramiento de la calidad y la eficiencia se logran mediante la identificación del estado de la organización en cuanto a procesos, estructuras y sistemas en las distintas áreas.

La finalidad del diagnóstico consiste en identificar la situación de la organización para determinar estrategias de mejora.

Figura 4.2 Elementos del diagnóstico

ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO

Los elementos que incluyen un diagnóstico son:

1. Marco conceptual, antecedentes y justificación

El diagnóstico debe partir de un marco conceptual (incluye el marco normativo, los antecedentes de la organización, estadísticas, etc.) que sirva para entender la problemática a resolver. Es decir, no sólo consiste en la recopilación de datos, va más allá: detecta las fallas así como los datos necesarios para lograr los objetivos del proyecto.

2. Objetivos de diagnóstico

Para dar solución a la problemática se deben establecer los objetivos del proyecto, tanto a corto como a largo plazos. Es necesario establecer un objetivo prioritario que satisfaga la mayoría o totalidad de los criterios planteados del problema a solucionar.

3. Situación actual

El diagnóstico inicia con una descripción básica de la operación de la organización o área en donde se pretende efectuar la mejora. Crear este mapa de procesos es uno de los objetivos más importantes pues esta descripción supone un punto de partida y un parámetro para medir y definir el cambio.

4. Fuentes, técnicas y metodologías

Es necesario definir las fuentes de información así como los diferentes métodos y técnicas para su recopilación y el análisis de la situación existente.

Uno de los elementos básicos para el diagnóstico es el análisis del entorno interno y del entorno externo que prevalece en la organización.

5. Informe

Descripción de la situación actual de la organización. Esto es un elemento fundamental para el análisis estratégico.

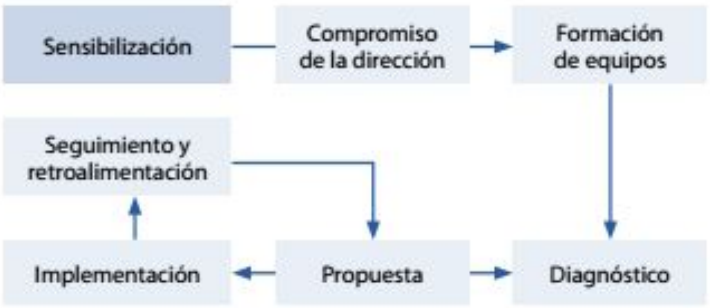


Figura 4.3 Etapas del diagnóstico e innovación organizacional

Análisis del entorno interno

Al efectuar el análisis del entorno interno es de vital importancia considerar los recursos con que cuenta la empresa para plantear las estrategias adecuadas.

El entorno actual caracterizado por grandes avances tecnológicos y la globalización de la economía ha originado una feroz competencia que provoca la necesidad de las organizaciones de adaptarse continuamente para sobrevivir y permanecer en el mercado, de tal forma que la única característica permanente del siglo XXI es el cambio.

El entorno es el medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa y constituye uno de los factores básicos a considerar en el análisis estratégico.

El microambiente está constituido por todos los factores internos que afectan el logro de los objetivos de la empresa, en otras palabras, la cultura organizacional, los recursos, el tamaño, el giro y la edad de la organización.

a) **Cultura organizacional.** Como se mencionó en el capítulo 1, la cultura organizacional es el conjunto de valores, símbolos, creencias y tradiciones, así como normas, procesos, estructuras y sistemas que existen en una organización. Es la forma de vivir de una empresa, por lo que se requiere considerar el sistema formal e informal.
b) **Personal.** Una de las variables básicas a considerar en la estructura organizacional son las personas que la integran. El talento humano es el activo más valioso de la organización. El comportamiento del personal se relaciona directamente con el tipo de estructura organizacional prevaleciente.
c) **Recursos.** De acuerdo con los recursos financieros, materiales y tecnológicos con los que cuenta la empresa, se diseñan las estructuras organizacionales. No es lo mismo la estructura de una empresa global que cuenta con grandes recursos que la de una microempresa.
d) **Giro.** La actividad a la que se dedica la empresa influye en el diseño de su estructura. Por ejemplo, las empresas industriales que cuentan con plantas de fabricación tienen una estructura distinta a la de las empresas comerciales o de servicios, y el diseño de la estructura se conformará de acuerdo con estos requerimientos y necesidades.
e) **Tamaño y edad.** Como ya se mencionó con anterioridad, el diseño organizacional se relaciona con el tamaño y la edad de la empresa.

La eficiencia se incrementa debido a que mediante el diagnóstico se logra:

- Detectar problemas y fallas.
- Identificar y evaluar áreas de oportunidad.
- Mejorar el aprendizaje organizacional.
- Reducción de costos.
- Optimización de recursos.

- Mejora continua.
- Se genera un medio para la creación e innovación.

Figura 4.4 Administración y gestión estratégica

Análisis del entorno externo. Contexto socioeconómico

El entorno externo incluye las variables exógenas o factores externos que influyen en el logro de los objetivos de la organización.

La globalización ha originado una gran competencia y para diseñar el análisis estratégico de la organización se requiere analizar el entorno externo de la organización.

El análisis del entorno externo incluye:

- *Demografía.* El estudio estadístico de la población humana y su distribución.
- *Economía.* La situación económica y la capacidad de compra influyen en el logro de los objetivos de la organización.
- *Factores políticos.* Se agrupan en cinco categorías: políticas monetarias y fiscales, legislación y regulación social, relaciones del gobierno con la industria.
- *Competencia.* Conocer a la competencia y sus estrategias es un factor clave para superarla.
- *Tecnología.* La tecnología tiene un gran impacto en el desempeño de las organizaciones.

Los factores del medio ambiente externo de la organización constituyen el macroambiente.

Las organizaciones que se encuentran en ambientes extremadamente inestables tienen con frecuencia un tipo diferente de estructura que las que operan en ambientes predecibles y muy estables. Los factores del macroambiente que inciden en el diseño organizacional son:

a) **Tecnología**. La tecnología tiene un efecto importante en el diseño organizacional, por ejemplo, la estructura organizacional será distinta para una empresa de alta tecnología que para una artesanal. Se refiere a los avances tecnológicos y cambios en los sistemas.
b) **Aspectos legales**. Las tendencias fiscales como la forma de pago de impuestos, exenciones de impuestos, impuestos sobre utilidades, sobre ciertos productos o servicios, así como el marco legal y la legislación son factores a considerar en el diseño organizacional.
c) **Ecología**. El cuidado de los recursos naturales y del entorno ambiental de la empresa, así como los posibles efectos en la contaminación ambiental son factores a considerar para el diseño organizacional.

d) **Económicos**. Se refiere a factores como el mercado, la competencia, los fenómenos inflacionarios, el nivel de salarios, el nivel de precios, el poder adquisitivo de la población, el ingreso per cápita y la inversión extranjera.
e) **Sociales**. Crecimiento y distribución demográficos, movilidad de la población, empleo y desempleo, nuevas construcciones y obras públicas, alfabetización, sistemas de salubridad e higiene.
f) **Financieros**. El entorno financiero nacional e internacional es un factor de vital importancia que influye en el diseño organizacional.

Saber más Para conocer más detalles acerca del tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la administración.

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión.

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica; en pocas palabras, se refiere a la operación de la empresa.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.

Etapas del proceso administrativo

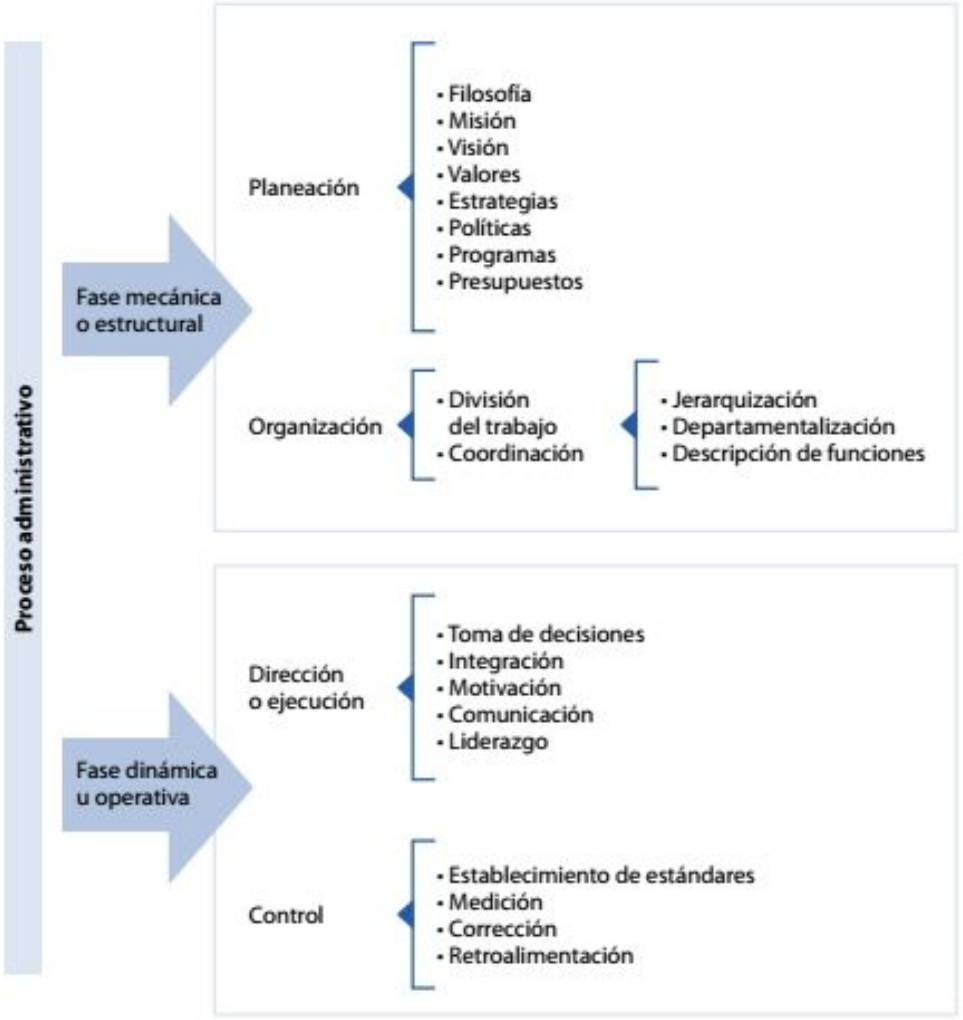
Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos. A continuación se menciona el criterio que se utilizará en este texto.

Planeación. Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.
Organización. Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
Dirección. Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
Control. Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Figura 4.5 Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo.

Un resumen de las fases, etapas y elementos y principios que conforman el proceso administrativo, se presenta en la siguiente figura.



Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

Figura 4.6 Fases, etapas y elementos del proceso administrativo

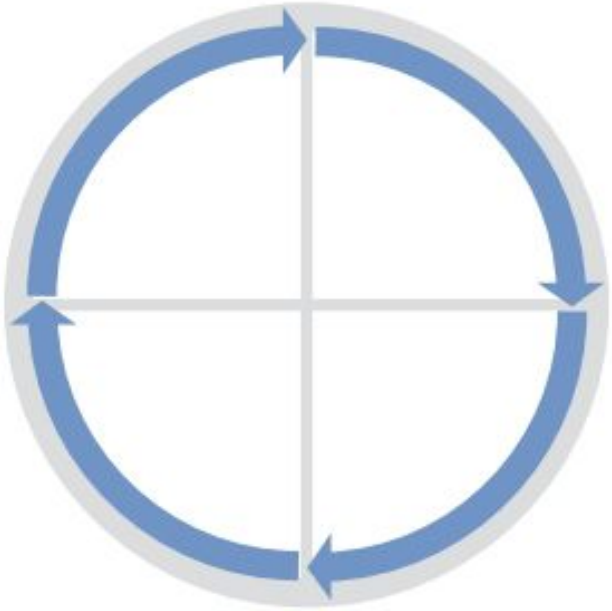
De la misma manera que en otras ciencias y disciplinas existen principios y leyes que se observan durante su aplicación en el proceso administrativo, existen ciertos principios que han sido debidamente comprobados y que promueven la competitividad y el éxito de la empresa.

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).
Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Completa los espacios en blanco con las etapas del proceso administrativo.



Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

2. Explica cómo se aplicaría cada etapa del proceso administrativo en dos actividades distintas.

Situación	Planeación	Organización	Dirección	Control
Iniciación de un negocio				
Fiesta de fin de cursos				

3. Elabora una gráfica con el proceso de diagnóstico.

4. En equipo o de manera individual elabora un cuadro sinóptico con las variables del entorno externo que han influido en una empresa de tu localidad.

5. Elabora un mapa conceptual en el que indiques las repercusiones del entorno socioeconómico en la competitividad de las empresas.

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).

6. Investiga en internet o en una empresa para qué sirve el análisis estratégico.

7. Investiga las variables endógenas que influyen en la empresa que laboras o en una empresa relacionada con tu profesión.

8. Investiga y explica la factibilidad de controlar las variables endógenas.

9. Investiga y explica la factibilidad de controlar las variables exógenas.

http://tiny.cc/u4osy

Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

10. En equipo investiga qué técnicas existen para el análisis estratégico, elabora una presentación PPT y preparen la exposición en clase.

AUTOEVALUACIÓN

1. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

1.	Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos.	( )
2.	Las amenazas son factores inherentes a la organización que promueven el logro de los planes.	( )
3.	Análisis del entorno interno tiene la finalidad de evaluar los elementos y características de la organización que pueden incidir en el logro de los objetivos.	( )
4.	Las fortalezas son puntos fuertes y características de la institución que facilitan el logro de los objetivos.	( )
5.	Las oportunidades representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.	( )
6.	Las debilidades son puntos frágiles, factores propios de la institución que impiden el logro de los objetivos.	( )
7.	Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos de la institución.	( )
8.	Las fortalezas y las oportunidades deben considerarse como áreas de oportunidad, es decir, son el punto de partida para realizar mejoras en la organización.	( )
9.	El análisis del entorno comprende el estudio de las tendencias políticas, sociales, culturales y económicas, del mercado, reglamentación, precios, barreras de acceso, así como los puntos fuertes y débiles de los competidores.	( )
10.	Mediante el análisis FODA, es posible lograr una de las finalidades básicas del proceso de planeación: convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.	( )
11.	Las cuatro áreas de la matriz FODA representan recomendaciones generales para usar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y establecer estrategias contra las amenazas.	( )

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

CONCLUSIONES

1. Anota tres conclusiones importantes relativas a este capítulo.

1. _____

2. _____

3. _____

2. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de este capítulo (pág. 83) con los conocimientos adquiridos.

_____

_____

_____

3. Describe cómo aplicarías el análisis estratégico en tu vida laboral.

CAPÍTULO 5

Planeación

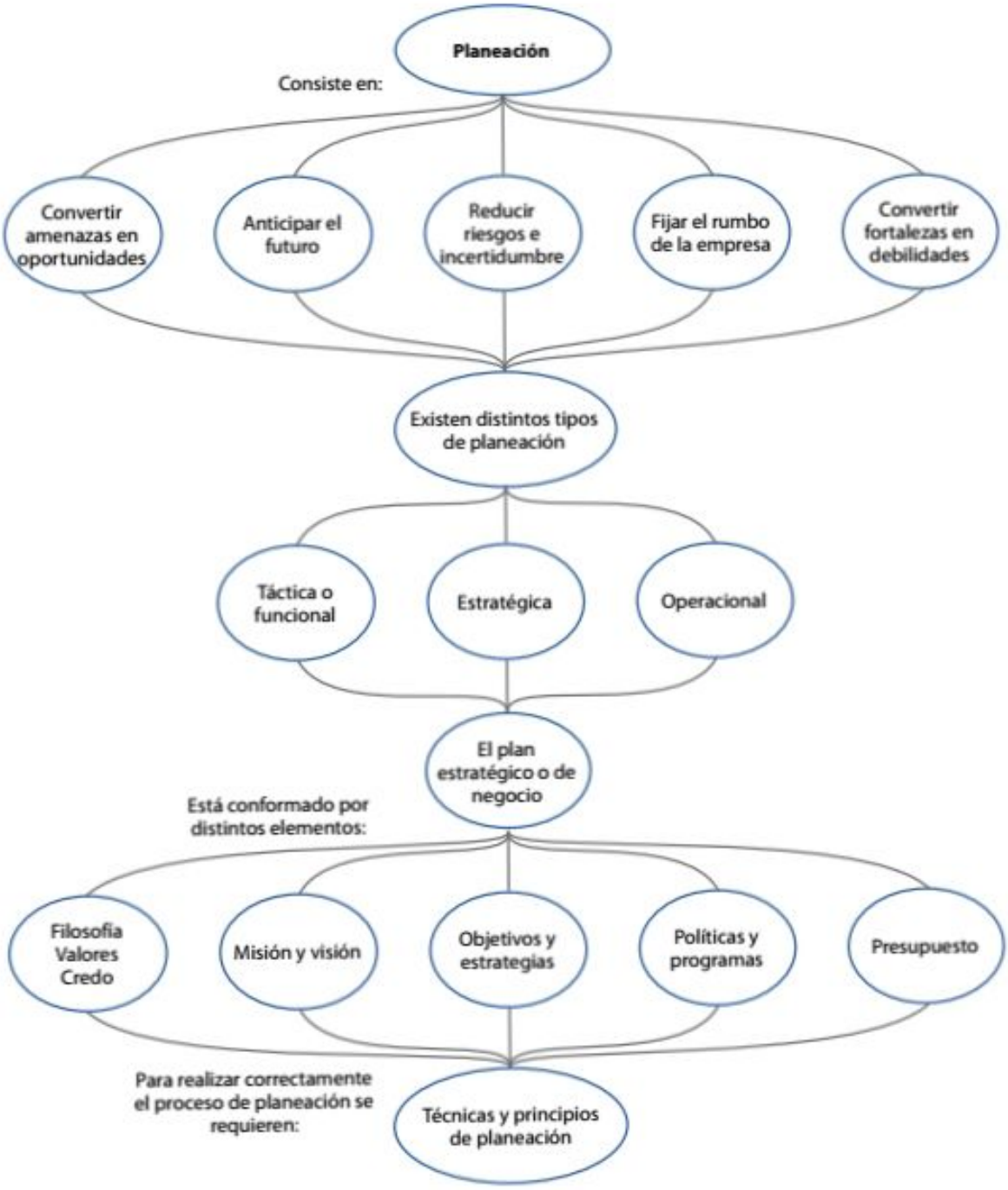
Conoce al enemigo y
conócete a ti mismo
y, en cien batallas,
no correrás jamás peligro.

Sun-Tzu, siglo IV a.C.

Al finalizar este capítulo el lector:

- Aplicará el proceso de planeación en las organizaciones.
- Definirá el concepto de planeación.
- Describirá el proceso de planeación.
- Enumerará las técnicas de planeación.
- Explicará en qué consisten la misión y la visión.
- Distinguirá entre una política y una regla.
- Establecerá objetivos.
- Formulará políticas y estrategias.
- Elaborará un programa.
- Explicará qué es un presupuesto y cuál es su clasificación.
- Elaborará un plan estratégico o de negocios.
- Elaborará una gráfica de Gantt y un análisis FODA.
- Aplicará los principios y tecnicas de planeación a situaciones prácticas.
- Explicará la importancia de la honestidad, compromiso, colaboración y responsabilidad durante el proceso de planeación.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. ¿Qué es la administración estratégica?

2. ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?

3. ¿Cómo se relaciona el proceso administrativo con la administración estratégica?

4. ¿Cuál es la relación de la planeación con el análisis estratégico?

5. ¿En qué consiste el diagnóstico y para qué sirve?

6. ¿Cómo se relaciona el diagnóstico y el análisis estratégico con el éxito de la empresa?

7. ¿Qué tecnologías de información existen para el análisis estratégico?

Video

Analiza el video que se recomienda para este capítulo en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

Concepto e importancia de la planeación

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional.

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

Tipos de planeación

Figura 5.1 Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

Estratégica. Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazos, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Táctica o funcional. Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

Operativa. Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

Elementos del plan estratégico

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

Filosofía. Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.
Misión. La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
Visión. La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
Objetivos estratégicos. Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
Políticas. Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.
Estrategias. Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
Programas. En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
Presupuestos. Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permiten controlar las actividades de la organización en términos financieros.

El plan estratégico es también conocido como plan maestro o plan de negocios; en él se plasman los elementos del proceso de planeación.

En la figura 5.2 se observa que para elaborar un plan estratégico es indispensable contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y las debilidades, de los riesgos presentes y futuros que podrían afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la visión, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación de la organización mediante el sistema de inteligencia o sistema de información.

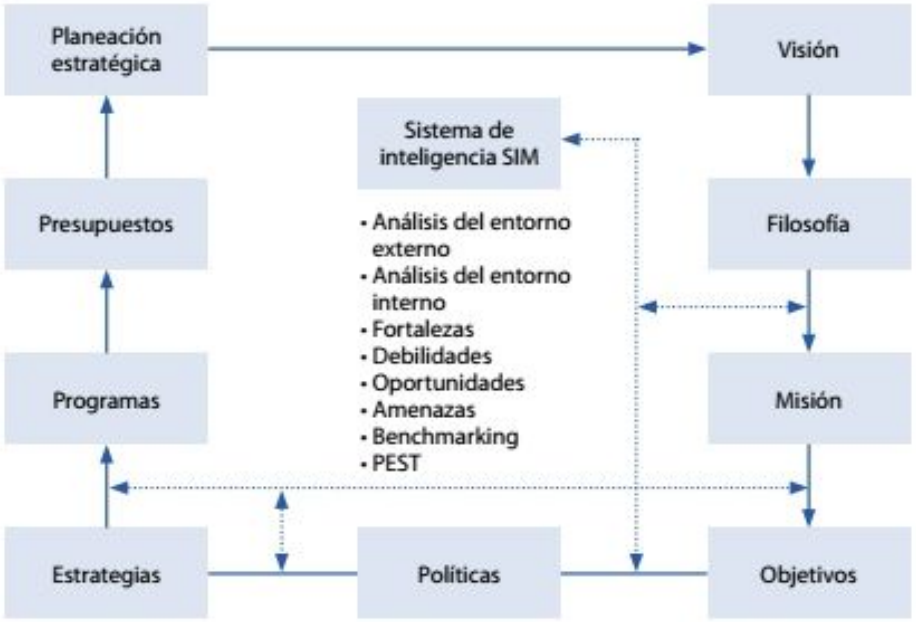


Figura 5.2 Proceso de planeación estratégica

Filosofía organizacional

La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa y sus integrantes.

Para formularla debe considerarse la pregunta: ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son importantes para el futuro de la organización?

La filosofía comprende:

Credo. Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.
Valores. Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.
Compromiso. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
Un ejemplo de filosofía organizacional es **Grupo Bimbo**:

> "Nuestros *principios* y *valores* son los que nos dan la *personalidad*, la forma de ser. Los valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.
> En el centro de todos, como principio fundamental, está la *persona*, origen y fin de nuestra acción".[1]

[1] Fuente: www.grupobimbo.com.mx

Ejemplos de los valores de dicha filosofía organizacional son:

Efectividad

"Lograr que las cosas sucedan: resultados. Servir bien es nuestra razón de ser".
Don Roberto Servitje

Trabajo en equipo

"Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos".
Daniel Servitje

Confianza

"Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común".
Daniel Servitje

Calidad

"Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de calidad y servicio".
Don Roberto Servitje

Definición de misión y visión

La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica.

Las siguientes tres preguntas son básicas para definir la misión:

¿Quiénes somos?
¿A qué nos dedicamos?
¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

También responde a las preguntas:

¿Para qué y por qué existe la empresa? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿A qué se dedica la organización? ¿En qué negocio se está? ¿Cuál es el valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser los productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es la ventaja competitiva?
Los siguientes son los requisitos que debe reunir una misión:

- **Amplia.** Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.
- **Motivadora.** Inspiradora y alcanzable.
- **Permanente.** Orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida.
- **Congruente.** Consistente con lo que se hace y se desea.

Como ejemplo, a continuación se menciona la misión de Ford Motor Company:[2]

"Ford Motor Company es un líder mundial en productos y servicios automotrices y financieros. Nuestra misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio".

VISIÓN

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas.

La visión debe reunir las siguientes características:

Breve.
Fácil de captar y recordar.
Inspiradora.

Asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas:

¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe de hacer en el futuro? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

Un ejemplo de visión es la de Ford Motor Company:[3]
"Una buena compañía que ofrece excelentes productos y servicios; una gran empresa que además se preocupa por hacer nuestro mundo un mejor lugar donde vivir".

William Clay Ford Jr.

Definición de objetivos

Una vez que se han establecido la filosofía, visión y misión, se determinan los objetivos que indicarán los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

[2] Fuente: www.ford.com.mx

[3] Fuente: www.ford.com.mx

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Un ejemplo de un objetivo correctamente definido es:

"Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años".

En ocasiones, existe cierta discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas. Esta situación proviene a partir de que la terminología ha sido traducida del inglés. Sin embargo, es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo.

Diseño de estrategias

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.

A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización.

A manera de ejemplo, para el objetivo "incrementar las ventas a 1 millón de dólares anuales" se podrían plantear las siguientes estrategias de mercadotecnia.

Diseñar una campaña publicitaria para radio y televisión durante todos los meses del año:

- *Radio.* Transmitir un comercial con *jingle* de la marca en las tres principales estaciones de radio juvenil y en los cuatro programas de mayor rating con una frecuencia de seis cápsulas por programa y 30 segundos de duración del mensaje.
- *Televisión.* Incluir dos comerciales diarios de 30 segundos durante el programa de mayor audiencia juvenil por tres meses a fin de lograr la penetración en el mercado.

Para este ejemplo, en el plan táctico deberán incluirse y detallarse todas las estrategias de difusión con la finalidad de que se pueda elaborar el programa y calcular el presupuesto correspondiente.

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

- Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.
- Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes.
- Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.

- Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, en datos estadísticos y numéricos y preferentemente utilizar alguna técnica cualitativa o cuantitativa.
- La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.
- Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes.
- Las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas.

Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.

Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles.

A continuación se presenta un ejemplo de cada una:

Regla:
- Los empleados de mostrador deben ser del sexo masculino.

Política:
- Las edecanes serán mayores de 25 años.

En conclusión, las reglas son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse; su no cumplimiento se sanciona. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- Establecerse por escrito y redactarse claramente y con precisión.
- Difundirse en los niveles en donde se vaya a aplicar.
- Actualizarse periódicamente.
- Servir de sustento a la filosofía, misión y visión organizacional, y ser flexible.

Elaboración de los programas

Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.

Un programa establece la secuencia de las actividades para lograr los objetivos. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), conocido como el Método de Ruta Crítica, son algunos de los más usuales. El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia, a la determinación de las fechas de iniciación y terminación de cada actividad.

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Ordenar en una secuencia cronológica las actividades.
- Interrelacionar las actividades. Es decir: determinar qué actividad debe realizarse antes de otra; cuáles actividades pueden efectuarse simultáneamente y, por último, qué actividades deben llevarse a cabo.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.
- Designar a los responsables.
- En su formulación deben participar tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.

Presupuestos

Mediante el presupuesto se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), la asignación de los recursos, para un periodo específico.

Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben participar los responsables de las áreas funcionales, los departamentos y/o secciones involucradas.

Un sistema presupuestal integral debe incluir:

- Presupuestos de operación. Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
- Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.
- Presupuesto financiero. Incluye: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja.

Desarrolla tus habilidades y aplica tus conocimientos en el simulador de negocios (http://tiny.cc/pksvsy). ¡Recuerda que la práctica hace al maestro!

Compañía Comercializadora, S.A. Presupuesto de caja al 3 de mayo de 20___		
	Saldo inicial de efectivo	50
Más	**Ingresos:**	
	Cobros a clientes	250
	Efectivo disponible	300
Menos	**Egresos:**	
	Compras de contado	80
	Pagos por realizar	50
	Pasivo por realizar	130
	Saldo final de efectivo	170

Figura 5.3 Presupuesto de caja

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

Técnicas de planeación

Las técnicas de planeación pueden utilizarse durante todas las etapas del proceso administrativo, específicamente en el momento de tomar decisiones.

Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se aplican métodos no matemáticos como el criterio y/o la experiencia.

Saber más — Para conocer más acerca del tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Principios

Los principios que deberán observarse durante todas las etapas y actividades del proceso de planeación son: factibilidad, objetividad, flexibilidad, cuantificación, unidad y del cambio de estrategias.

Saber más — Para conocer en qué consiste cada uno, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy). Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Elabora el análisis FODA de una organización. Puede ser una empresa, en la que trabajes o la de un proyecto emprendedor.

Fortalezas	Debilidades

Oportunidades	Amenazas

2. ¿Qué estrategias propones para convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas?

   - Conversión de amenazas en oportunidades.

Amenazas	Estrategias

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvxj).

- Debilidades en fortalezas.

Debilidades	Estrategias

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvaj).

3. A partir de los datos anteriores, en equipo, elabora el plan estratégico de la empresa en la que labores o la de tu proyecto emprendedor.

- Filosofía.

- Valores.

- Visión. (Recuerda: es el estado deseado en el futuro).

- Misión. (Recuerda: es el propósito o razón de ser de la empresa. [A qué se dedica]).

- Objetivos. (Recuerda: deben ser cuantificables, establecidos a un tiempo y estar alineados con la visión y la misión).

- Políticas. (Recuerda: son lineamientos flexibles para la toma de decisiones).

- Estrategias. (Describe cómo lograr cada objetivo. Anota el objetivo con el que se relaciona).

Objetivo	Estrategia

http://tiny.cc/x6svsy

Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

4. Elabora la gráfica de Gantt correspondiente. Incluye las actividades para cada objetivo y para cada estrategia.

		Fecha												
No.	Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsable
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														

5. Elabora el presupuesto de inversión. (Recuerda basarte en el plan; es decir, elaborarlo a partir de los objetivos y estrategias).

6. Elabora un cuadro en el que definas qué estrategias utilizarás para incrementar la competitividad de tu empresa y qué ventajas competitivas reportan.

Estrategia	Ventaja competitiva

7. Elabora un cuadro en el que definas qué principios se aplican en cada una de las etapas de la elaboración de un plan de la empresa en la que labores o la de alguna relacionada con tu profesión.

Etapa	Principios

8. Investiga qué software y aplicaciones se utilizan en la planeación. Anótalo en el siguiente cuadro.

Software o aplicación	Área o función en la que se utiliza

Presenta los resultados en clase y coméntalos.

9. En equipo elabora una PPT con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntenla en clase.

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

AUTOEVALUACIÓN

1. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

1.	El credo es el conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.	( )
2.	Los valores son pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos de la empresa.	( )
3.	Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.	( )
4.	El compromiso se refiere a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.	( )
5.	La misión es la definición amplia del propósito de la empresa.	( )
6.	La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro.	( )
7.	Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.	( )
8.	Los programas son lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son guías para orientar la acción.	( )
9.	Las políticas son cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.	( )
10.	Los programas son el conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.	( )
11.	La misión responde a las preguntas ¿para qué y por qué existe la empresa?	( )
12.	Los requisitos que debe reunir una misión son: amplia, motivadora, inspiradora y alcanzable, permanente, congruente, consistente.	( )
13.	La visión debe reunir las siguientes características: breve, fácil de captar y recordar e inspiradora.	( )
14.	A través de las estrategias se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos.	( )
15.	Al diseñar estrategias es conveniente recordar que cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente. La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.	( )
16.	Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.	( )
17.	Las reglas son flexibles y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse tal y como se especifica; comúnmente, su incumplimiento se sanciona.	( )
18.	Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe establecerse por escrito.	( )
19.	Los presupuestos de capital comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.	( )
20.	Las técnicas de planeación son generales cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel corporativo.	( )

2. Llena los espacios vacíos de la siguiente gráfica y ejemplifica la aplicación de cada uno de los principios a un caso.

Principio	Postulado y ejemplo
1. Factibilidad	
2. Objetividad	
3. Flexibilidad	
4. Cuantificación	
5. Unidad	
6. Del cambio de estrategias	

CONCLUSIONES

1. Anota tres conclusiones de lo que aprendiste en este capítulo.

1. _____

2. _____

3. _____

2. Anota tres conclusiones acerca de la importancia del proceso de planeación.

1. _____

2. _____

3. _____

3. Anota la importancia de cada valor en la planeación.

Valor	Importancia
Responsabilidad	
Honestidad	
Colaboración	
Compromiso	

4. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de capítulo (pág. 101) con la planeación.

5. Describe cómo aplicarías las técnicas y el proceso de planeación en este capítulo a tu vida laboral.

CAPÍTULO 6

Organización

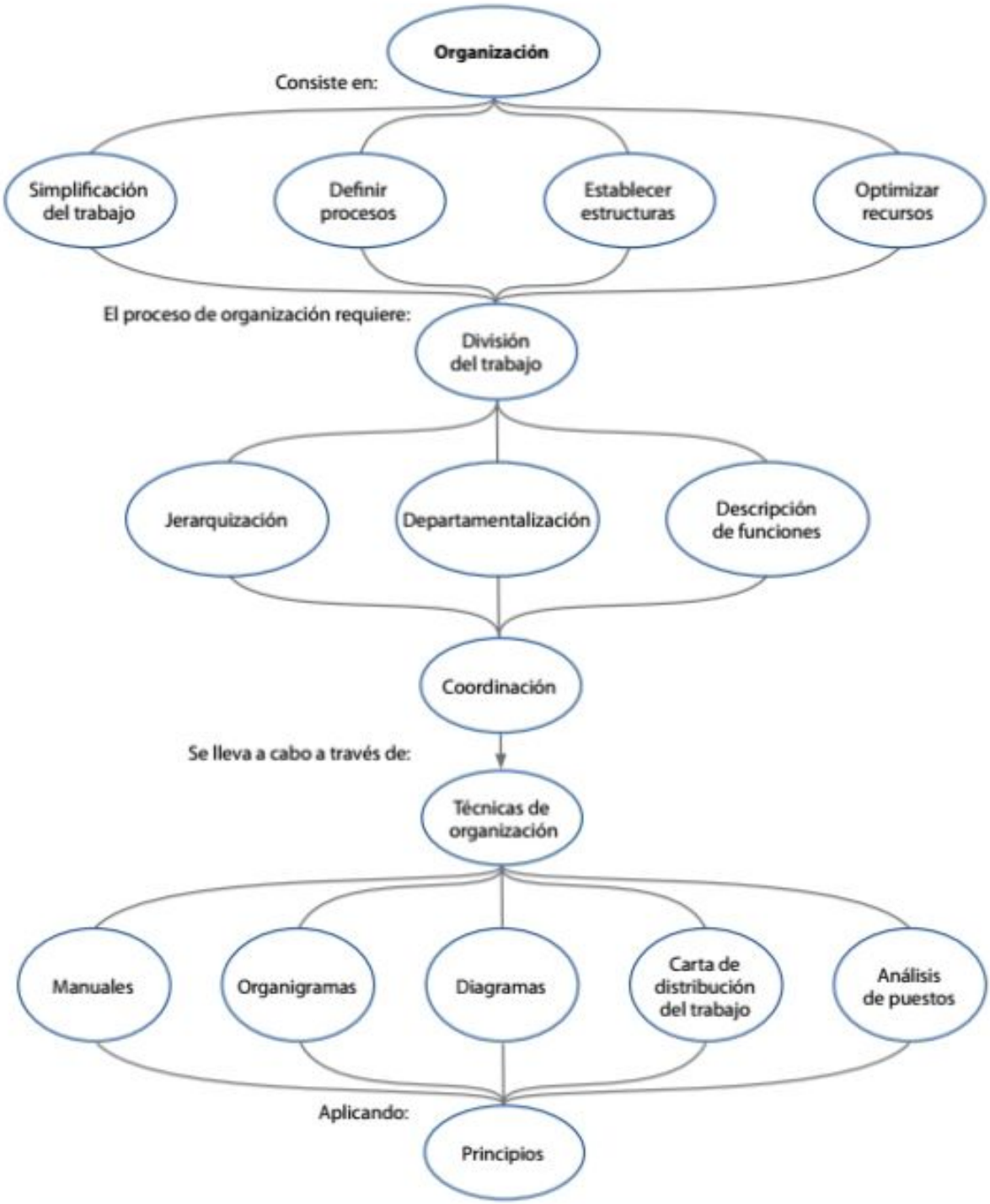
Cuatro hombres valientes que no se conocen entre sí no se atreverán a atacar a un león. Cuatro menos valientes, pero que se conocen bien, seguros de su confiabilidad y consecuentemente de su mutua ayuda, atacarán resueltamente. He ahí la ciencia de la organización.

Coronel Charles Ardant Du Picq, 1821-1870

Al finalizar este capítulo el lector:

- Aplicará las técnicas y etapas del proceso de organización.
- Definirá el concepto de organización.
- Describirá en qué consisten cada una de las etapas de la organización.
- Distinguirá los distintos tipos de organización.
- Explicará las etapas de la organización.
- Describirá en qué consiste la división del trabajo.
- Definirá el concepto de coordinación.
- Describirá qué son las técnicas de organización.
- Elaborará organigramas verticales, horizontales, circulares, estructurales y funcionales.
- Elaborará e interpretará un diagrama de flujo.
- Explicará en qué consiste la tipología de la organización, así como los tipos de organización que existen.
- Enumerará las principales técnicas de organización.
- Describirá cuál es la importancia de los valores al diseñar una estructura organizacional.
- Aplicará los principios y las técnicas de organización a situaciones prácticas.
- Ejercerá valores y actitudes de honestidad, compromiso, colaboración y responsabilidad durante el proceso de organización.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. ¿Por qué es importante la planeación?

2. Enumera los elementos del plan estratégico.

3. ¿Qué son los objetivos y para qué sirven?

4. ¿Qué es la misión?

5. ¿Qué son los presupuestos y para qué sirven?

6. Cuando se ha elaborado un plan, ¿cuál es el paso siguiente?

7. ¿Qué relación existe entre la planeación y la organización de una empresa y la competitividad?

Video

Analiza el video que se recomienda para este capítulo en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

Concepto e importancia de la organización

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo:

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

El proceso de organización

Figura 6.1 Etapas de la organización

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

- División del trabajo.
- Coordinación.

División del trabajo

La división del trabajo es la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
2. **Definir las funciones** más importantes.
3. **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
4. **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
5. **Definir los microprocesos** una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

JERARQUIZACIÓN

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y autoridad.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o *staff* de cada nivel.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.

- Definir los procesos.
- Listar todas las funciones.
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud.
- Ordenarlas en relación con su jerarquía.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.
- Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Estructuras de organización

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos tipos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

- **Funcional**. Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.

Figura 6.2 Organización funcional

- **Por productos**. Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

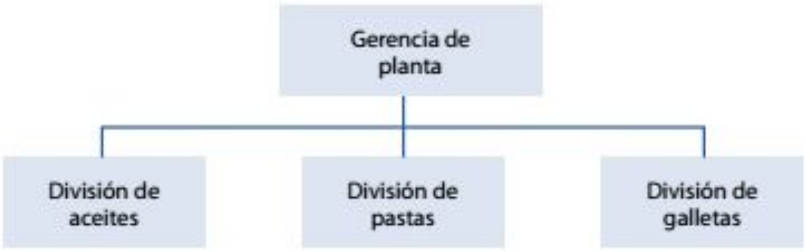


Figura 6.3 Organización por producto

- **Geográfica o por territorios**. En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.

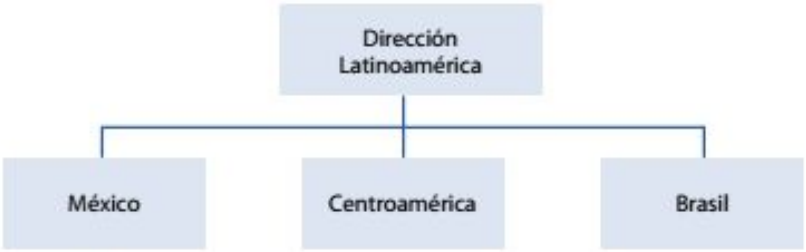


Figura 6.4 Organización geográfica

- **Clientes**. Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industrial.

Figura 6.5 Organización por clientes

- **Por procesos o equipo**. Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera. La sección de corte en un departamento y la de máquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos en una fábrica de ropa.

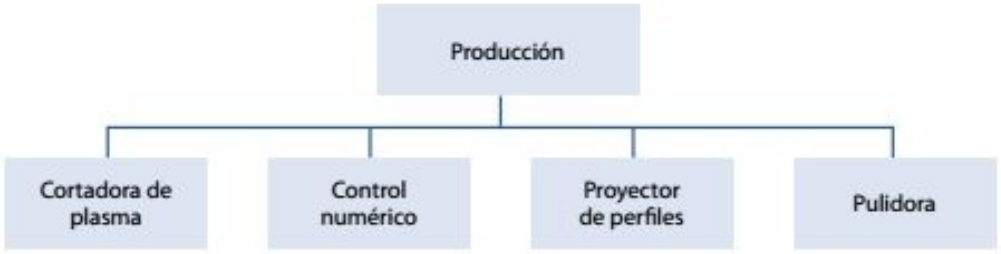


Figura 6.6 Organización por equipo

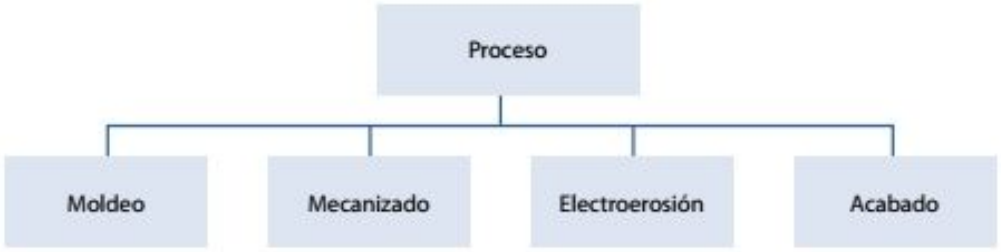


Figura 6.7 Organización por procesos

- **Secuencia**. Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo. Así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos.

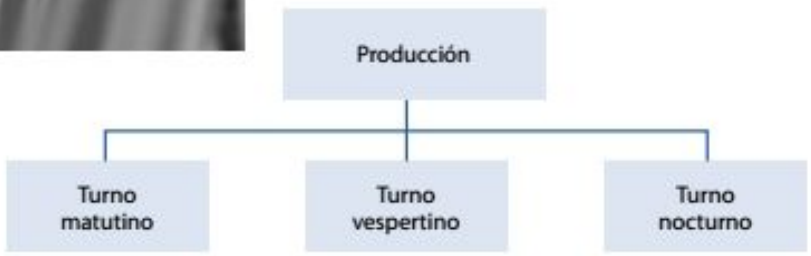


Figura 6.8 Organización por turnos

Cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo, un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas; una institución bancaria lo hace con los apellidos de los cuentahabientes.

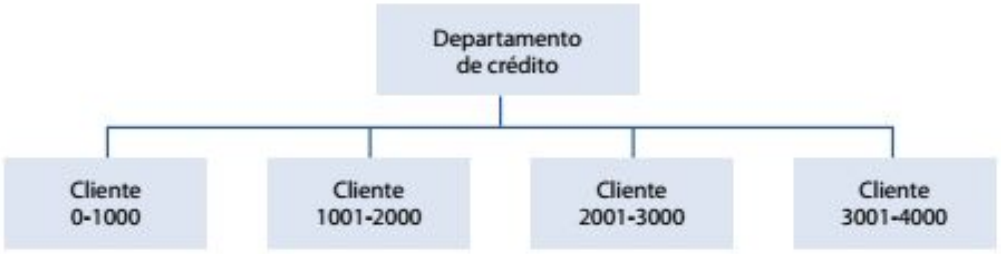


Figura 6.9 Organización por números

Coordinación

La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia. Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

Modelos de organización[1]

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa.

La estructura es la forma de disponer los niveles jerárquicos.

La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

LINEAL O MILITAR

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a

[1] Este apartado fue tomado del libro de Münch, Lourdes, *Organización*, Trillas, México, 2012.

los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

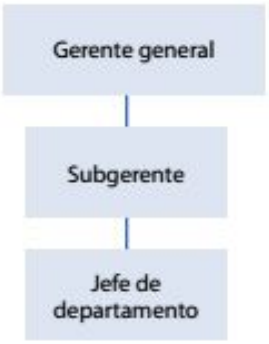


Figura 6.10 Estructura lineal o militar

LÍNEO-FUNCIONAL

La organización líneo-funcional es la que se usa con mayor frecuencia por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de las empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.

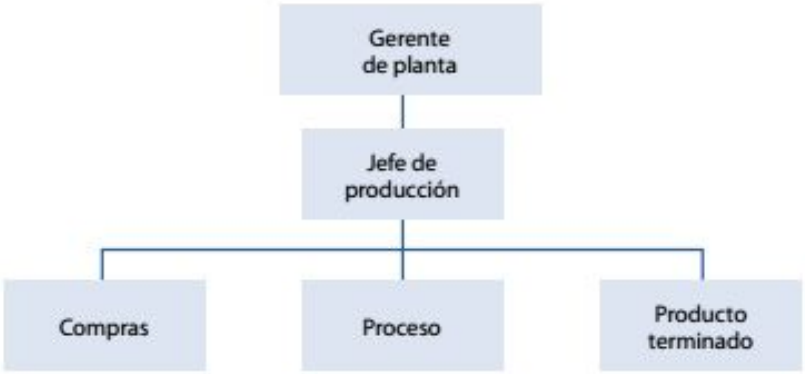


Figura 6.11 Estructura líneo-funcional

STAFF

Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización *staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Figura 6.12 Estructura *staff*

COMITÉS

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

- **Directivo.** Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.
- **Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos.
- **De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- **Consultivo.** Está formado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre diversos asuntos.

Figura 6.13 Estructura por comités

MULTIDIVISIONAL

Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que, por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.

Figura 6.14 Estructura multidivisional

HOLDING

Con el crecimiento de las grandes empresas se crean los *holdings*. En su forma más amplia, una compañía *holding* es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes. Puede ser también una empresa de la que dependan unidades de negocio autónomas que forman parte de la empresa matriz, en la cual, sin embargo, cada unidad de negocio funciona independientemente y mantiene los nombres originales de sus empresas, su identidad y sus propias estructuras.

Figura 6.15 Estructura *holding*

MATRICIAL

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas. Los involucrados en el proyecto reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos.

Se distingue de otros tipos de organización en que se abandona el principio de la unidad de mando en favor del sistema de mando múltiple o de "dos jefes". El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.

Figura 6.16 Estructura matricial

TRANSNACIONALES O GLOBALES

El crecimiento y la expansión de las empresas como resultado de la globalización ha generado estructuras organizacionales más complejas que varían de acuerdo con el grado de descentralización. Las más comunes son:

- **Divisiones internacionales**. Se mantiene la estructura del país de origen y la división internacional opera de forma similar. Tiene la ventaja de la transferencia de tecnología y la desventaja de la falta de las adaptaciones locales de los productos a la situación del país extranjero.
- **Sucursales internacionales**. Actúan independientemente de la matriz; las áreas funcionales se estructuran de manera regional. Existe mayor descentralización y la empresa matriz controla a través de los sistemas de información.
- **Integrada**. La empresa se fracciona en divisiones que se dirigen desde una base internacional, esto permite promover la eficiencia de información y la transferencia de tecnología. Las filiales en distintos países pueden fabricar en un país y ensamblar en otro aprovechando las ventajas competitivas de costo.
- **Estructuras mixtas**. Se aprovechan las ventajas de las distintas estructuras anteriores. Cada empresa nacional funciona independiente pero colabora y comparte capacidades con las otras empresas. La empresa central dirige la red global, mantiene la cultura organizacional y los sistemas para que opere eficientemente.

Desarrolla tus habilidades y aplica tus conocimientos en el simulador de negocios (http://tiny.cc/pksvsy). ¡Recuerda que la práctica hace al maestro!

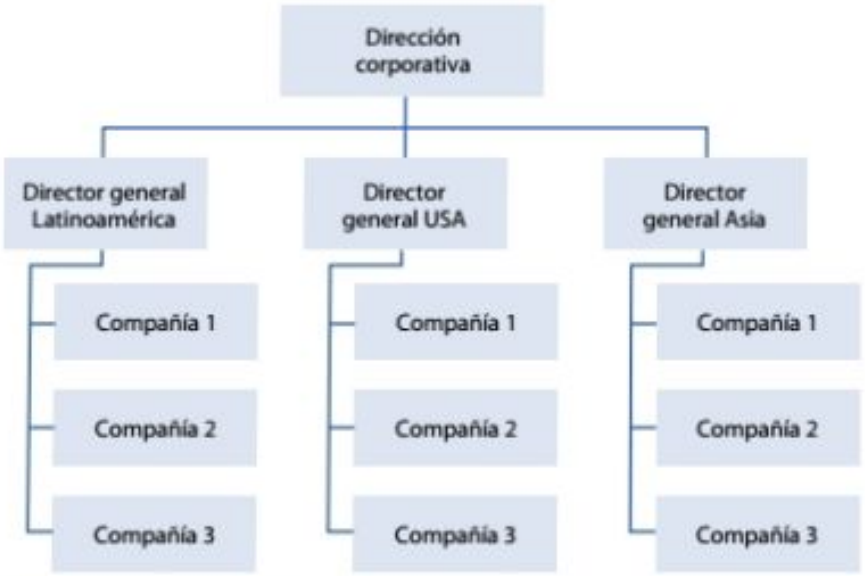


Figura 6.17 Estructura transnacional o global

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

Técnicas de organización

Las técnicas que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

Saber más Para conocer las principales técnicas de organización, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Principios

Los principios que deben observarse durante todas y cada una de las etapas del proceso de organización son: de la misión; simplificación, especialización; jerarquía; paridad de autoridad y responsabilidad; unidad de mando; difusión, amplitud o tramo de control; de la coordinación y adecuación.

Saber más Para conocer en qué consiste cada uno, te sugerimos consultar el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy). Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Elabora y explica el organigrama general de una empresa relacionada con tu profesión.

2. Elabora y explica el organigrama funcional de una empresa relacionada con tu profesión.

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web.

3. Elabora la descripción de un procedimiento o proceso. En caso de que no trabajes puedes obtenerlo en alguna empresa, o en tu escuela.

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).

4. Elabora el diagrama de flujo de proceso correspondiente.

5. En equipo, investiga en distintas empresas los siguientes tipos de organización. Elabora una presentación en la que se incluyan los nombres de las empresas, el giro y los organigramas. Preséntala en clase.

- Geográfica
- Por cliente
- Por equipo
- Funcional
- Numérico
- Por procesos
- Por producto

6. En equipo, investiga en distintas empresas los siguientes modelos de organización. Elabora una presentación en la que se incluyan los nombres de las empresas, el giro y los organigramas. Preséntala en clase.

- Multidivisional
- Lineal
- Funcional
- *Staff*
- *Holding*
- Matricial

7. Elabora el organigrama requerido para el plan estratégico que diseñaste en el capítulo 5.

http://tiny.cc/v7svsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

8. Investiga y anota dos tipos de software y aplicaciones que apoyen el proceso de organización. Presenta los resultados en clase y coméntalos.

Software	Aplicación

9. Describe en el siguiente cuadro las técnicas de organización y explica cómo incrementan la competitividad.

Técnica	Ventajas competitivas

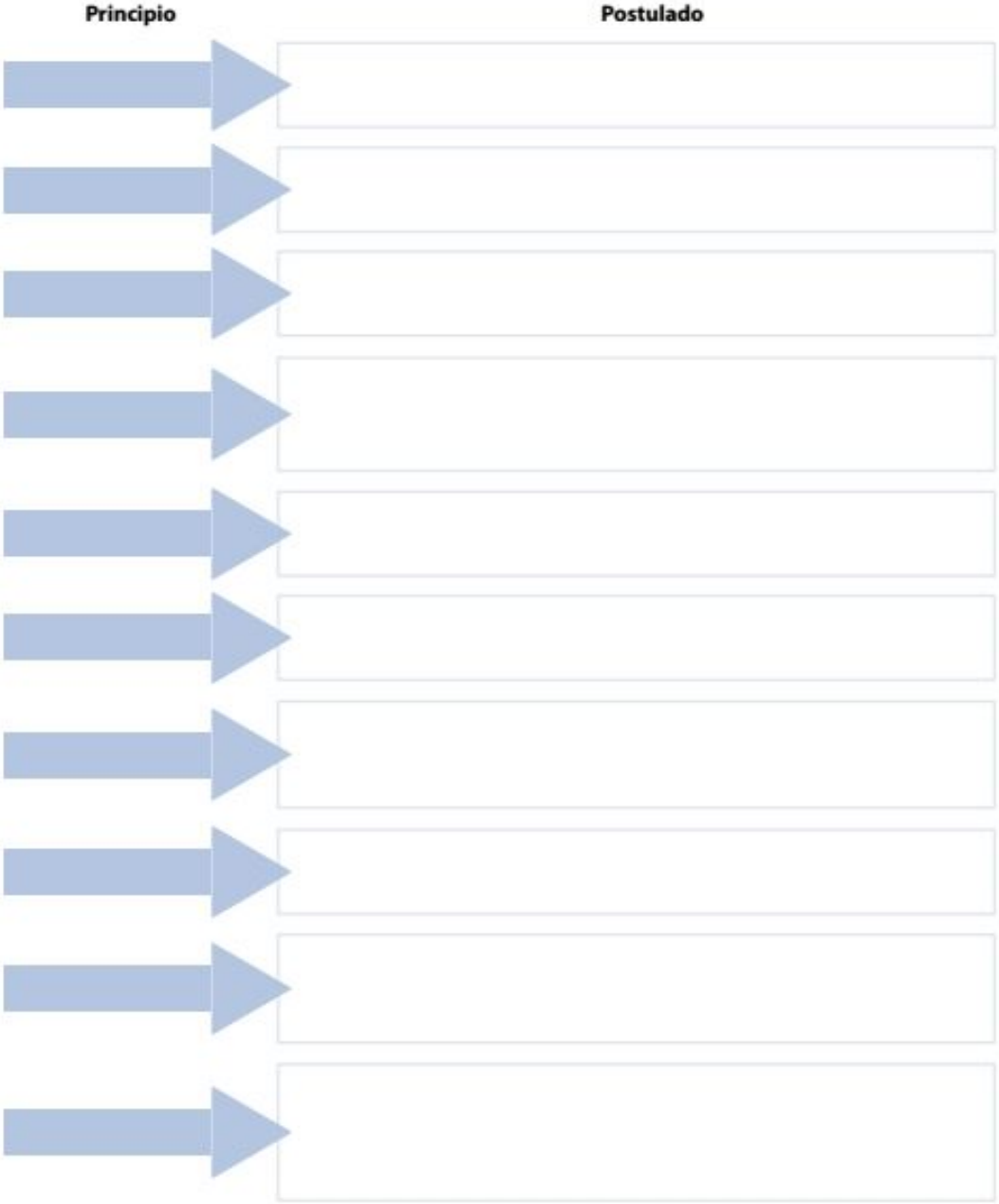
10. Escribe en el siguiente cuadro los principios de organización y explica cómo incrementan la competitividad.

Principio	Competitividad

11. Explica el concepto de los valores que se mencionan en el siguiente cuadro y la importancia de su aplicación en el proceso de organización.

Valor-Actitud	Importancia
Respeto	
Colaboración	
Responsabilidad	
Honestidad	

12. Completa la siguiente gráfica, explica y ejemplifica los principios de organización.



13. En equipo, elabora una PPT con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntenla en clase.

AUTOEVALUACIÓN

En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

1.	El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos.	( )
2.	Las etapas de organización son: división del trabajo y motivación.	( )
3.	La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad.	( )
4.	La departamentalización se logra mediante una división orgánica	( )
5.	La departamentalización geográfica proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente.	( )
6.	Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales a través de la departamentalización geográfica.	( )
7.	La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos.	( )
8.	La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.	( )
9.	Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de un proceso; muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes.	( )
10.	Los organigramas por su área pueden ser generales o departamentales.	( )
11.	En el organigrama horizontal los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.	( )
12.	Los diagramas de proceso permiten la duplicidad de funciones.	( )
13.	A través del cuadro de distribución del trabajo se representan en un diagrama las actividades que se realizan en un departamento o en una sección para mejorar la división de funciones y la distribución de cargas de trabajo.	( )
14.	El análisis de puestos es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo.	( )

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

CONCLUSIONES

1. Anota tres conclusiones acerca de los conocimientos más importantes que hayas aprendido en este capítulo.

   1. _____
   _____
   2. _____
   _____
   3. _____
   _____

2. Anota tres conclusiones acerca de la importancia de los valores en el proceso de organización.

   1. _____
   _____
   2. _____
   _____
   3. _____
   _____

3. Describe cómo aplicarías en tu vida laboral las técnicas y los procesos de organización.

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

4. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de capítulo (pág. 123) con el proceso de organización.

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

CAPÍTULO 7

Dirección, liderazgo e integración

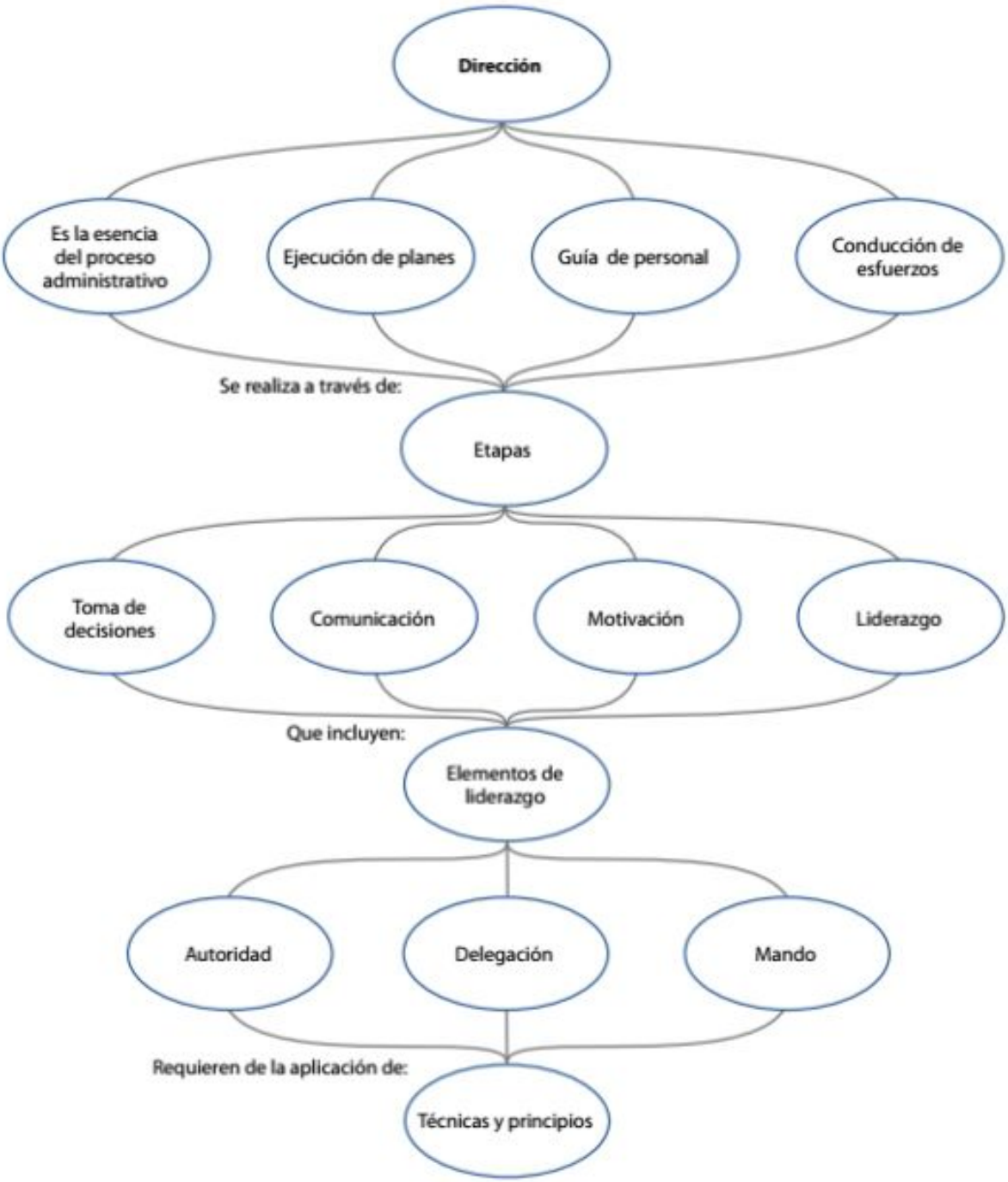
Autoridad: sé lento en la deliberación y rápido en la ejecución.

Napoleón Bonaparte

Al finalizar este capítulo el lector:

- Describirá en qué consiste la integración y aplicará sus principios.
- Explicará la importancia de la honestidad, colaboración y responsabilidad durante el proceso de integración.
- Aplicará los elementos y técnicas de la dirección a situaciones prácticas y desarrollará habilidades de liderazgo.
- Definirá el concepto de dirección.
- Explicará las etapas del proceso de dirección.
- Describirá en qué consiste la pirámide de Maslow.
- Explicará las características de la comunicación.
- Distinguirá las diferencias entre autoridad, delegación y mando.
- Explicará qué es el *Grid* gerencial.
- Explicará qué es la motivación.
- Describirá los estilos de liderazgo de acuerdo con el *Grid*.
- Analizará la importancia del liderazgo.
- Aplicará las etapas y técnicas de dirección.
- Explicará la importancia de actitudes de honestidad, compromiso y colaboración durante el ejercicio del proceso de dirección.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. Define el concepto de organización.

2. ¿Cuáles son las etapas del proceso de organización?

3. Explica tres principios de organización.

4. Explica tres modelos de organización y sus ventajas.

5. ¿Para qué sirve la organización?

6. ¿Qué es un proceso?

7. ¿Cómo se relaciona la organización con la dirección y el liderazgo de una empresa?

Video

Analiza el video que se recomienda en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

La dirección y su importancia

La dirección es la ejecución de los planes, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término *Management* para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

El proceso de dirección

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

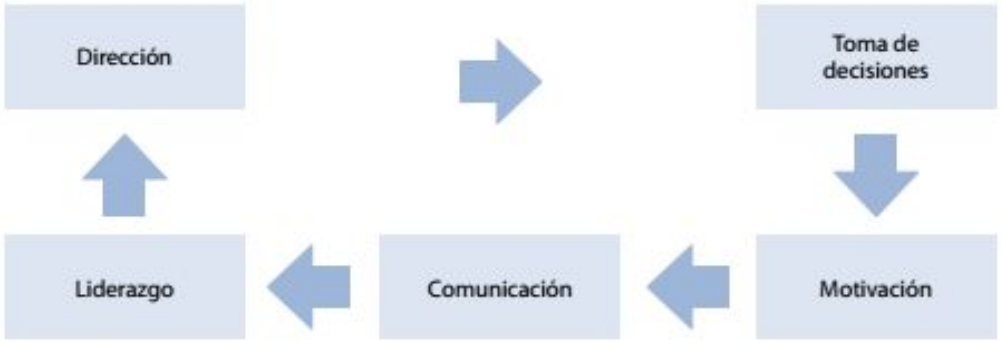


Figura 7.1 Proceso de dirección

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la organización. El liderazgo incluye la integración, el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

La integración y su importancia

En esta función se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización.

La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.

Saber más Para conocer más acerca de la integración, sus técnicas y principios, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Toma de decisiones

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno. En la figura 7.2 aparecen los requisitos para tomar decisiones.

Toma de decisiones

Figura 7.2 Requisitos para tomar decisiones

Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los directivos, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES

El proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos:

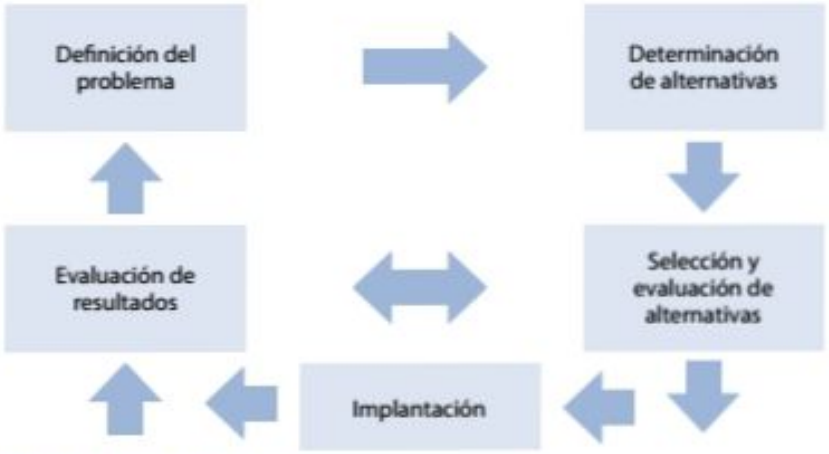


Figura 7.3 Etapas del proceso de toma de decisiones

DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

De una correcta definición del problema depende el planteamiento de alternativas adecuadas de solución. Algunos lineamientos para identificar el problema son:

- Basarse en información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones, etcétera).
- No confundir el problema con las causas ni con los efectos.
- Aplicar técnicas para definir las causas.
- Definir parámetros, variables y restricciones.

Algunas técnicas para identificar y definir el problema correctamente son: tormenta de ideas, *Delphos* y las herramientas de Ishikawa. Una vez que se han detectado las causas del problema es posible plantear la alternativa de solución óptima, que es aquella que se enfoca a solucionar las causas que originan el problema o la situación que se desea resolver.

Figura 7.4 Etapas de la toma de decisiones

DETERMINACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Cuando se han identificado varias alternativas se elige la óptima de acuerdo con el costo-beneficio. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados con relación a los resultados esperados y los posibles efectos. Es conveniente que al elegir la alternativa óptima se minimicen riesgos, estableciendo estrategias alternas para el caso de que la alternativa elegida no resulte de acuerdo con lo planeado.

IMPLANTACIÓN

Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción.

La motivación

En su acepción más sencilla, motivar significa "mover, conducir, impulsar a la acción".

La motivación es una de las funciones más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los colaboradores ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano. Existen varias teorías relacionadas con la motivación, las más importantes son: la teoría de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la teoría de la necesidad predominante de David McClelland, y la teoría de motivación e higiene conocida también como la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Saber más Para conocer más acerca de la motivación y otras teorías, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Comunicación y sus tipos

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complejos.

Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- **Emisor**, en donde se origina la información.
- **Transmisor**, a través del cual fluye la comunicación.
- **Receptor**, que recibe y debe entender la información.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información.

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

- **Formal.** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
- **Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.
- **Vertical.** Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.
- **Horizontal.** Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- **Verbal.** Se transmite oralmente.
- **Escrita.** Se transmite mediante material escrito o gráfico.
- **No verbal.** Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

Figura 7.5 Tipos de comunicación

REQUISITOS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Comunicación asertiva es la transmisión respetuosa y honesta de la información.

La comunicación efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos:

- **Oportunidad.** Debe transmitirse en tiempo y forma.
- **Sencillez y claridad.** El lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para el receptor.
- **Integridad.** La comunicación honesta y respetuosa debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

- **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- **Concisión.** La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión.** De preferencia, toda la comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- **Credibilidad.** Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.

Todas las personas que no se distingan por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio requieren aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder:

Conocimientos tecnológicos. Es indispensable un amplio conocimiento del área, de las funciones, el producto y/o el servicio de la empresa a dirigir, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación del personal si no se domina el ámbito de trabajo en el que se desarrolla la función directiva. Por otra parte, es imprescindible mantenerse actualizado para mejorar la calidad del producto o servicio.
Conocimientos administrativos. La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización. Ishikawa, padre de la calidad total, opina que "la calidad empieza con educación y termina con educación". Obviamente la preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.
Competencias personales. A partir de los resultados de diversas investigaciones al respecto, se ha concluido que las cualidades más sobresalientes del líder son:

- **Visión.** Los grandes líderes están apasionados y comprometidos con una visión que confiere sentido y dirección a sus seguidores. Guiar, impulsar y alcanzar son acciones características de un líder con visión, si no existe una visión no existirá un enfoque claro y consistente hacia dónde dirigirse. La visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes.
- **Autocontrol.** Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad para inspirar confianza a los subordinados. El dominio de uno mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.
- **Seguridad en sí mismo.** La confianza en sí mismo nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.

- **Creatividad e iniciativa.** Una característica primordial en el líder es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.
- **Sentido común.** Si algo necesita un ejecutivo es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le tratasen a él, para entender a los clientes para establecer estructuras sencillas y realizar todas las funciones del dirigente.
- **Inteligencia emocional.** Competencia para relacionarse con los demás y establecer vínculos positivos, va de la mano con una actitud positiva, lo que se traduce en alegría, gentileza y empatía para con los demás. Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.
- **Sinceridad, justicia y lealtad.** Si la lealtad, la confianza y la sinceridad de los colaboradores son valores indispensables para el éxito de la empresa, es obvio que dichos valores deben ser ejercidos por el líder; forman parte de la inteligencia emocional y de su comportamiento hacia la organización, los proveedores y los clientes internos y externos. Una conducta sincera y justa engendra compromiso y lealtad hacia la empresa.
- **Comunicación.** Una de las competencias básicas del líder es la comunicación, entendida como la capacidad de transmitir y recibir información; en este sentido la comunicación asertiva –es decir, aquella que se transmite de manera respetuosa, honesta y empática– es fundamental. Difícilmente pueden llevarse a cabo la toma de decisiones, la motivación y todas las funciones directivas si no existe una adecuada comunicación.

Figura 7.6 Cualidades o características de la personalidad del líder

ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos, relativamente duraderos, en la forma de dirigir que caracterizan al dirigente.

Existen diversos estudios acerca de liderazgo que muestran una serie de patrones comunes de comportamiento en los líderes, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra. Es conveniente que el dirigente conozca las diferentes teorías acerca de los estilos de liderazgo, entre las que destaca la de Blake y Mouton. Estos autores, a raíz del estudio de los estilos de liderazgo en cientos de organizaciones, determinan la dinámica en los estilos de liderazgo por medio del *Grid* gerencial.

Como puede observarse en la gráfica del modelo *Grid*, existen dos intereses básicos en todo dirigente, uno es la producción o los resultados y otro son las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos. El interés por las personas corresponde al eje vertical del *Grid* y el interés por los resultados aparece en el eje horizontal. En ambos ejes existen 9 puntos en donde el número nueve corresponde al grado más alto y el 1 al más bajo.

Figura 7.7 Grid gerencial

Blake y Mouton postulan que predominan cinco estilos básicos de dirección, aunque existen 81 formas de dirección en total, que son el número de rejillas que tiene el *Grid*. Los cinco estilos son predominantes aunque no únicos, ya que éstos pueden manifestarse solos o combinados.

En el extremo inferior derecho del *Grid* se encuentra el estilo 9.1 o autocrático, caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. El directivo 9.1 resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y a la larga en rebeldía.

En el extremo opuesto del *Grid*, el izquierdo superior, se encuentra el estilo 1.9 o paternalista, que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general, el dirigente 1.9 considera que proporcionarle toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal, sin medidas de control, será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad. Sin embargo, la psicología y la experiencia demuestran que el hombre es un ser insatisfecho, y que en la medida en que se le otorguen satisfactores materiales, crecerán sus necesidades y considerará que la empresa tiene la "obligación" de concederle cada vez mayores estímulos para producir. Bajo este patrón de liderazgo los miembros de la empresa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres.

El estilo 1.1 o burócrata, que aparece en el extremo inferior izquierdo, corresponde al dirigente que no se compromete. El dirigente 1.1 no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y para evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Obviamente, el dirigente 1.1 obtiene los índices de productividad más bajos de todos los estilos; el personal se torna indiferente, flojo y poco productivo.

El dirigente 5.5 o demócrata, es el "hombre organización", es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. El estilo 5.5 promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al ser una negociación la relación jefe-subordinado, nunca se logra el compromiso total.

El estilo 9.9 es la manera más adecuada para lograr la máxima productividad. Se distingue por un alto grado de interés por los resultados unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la empresa y la ciudadanía hacia la consecución de las metas.

El estilo 9.9 promueve óptimas condiciones en las relaciones humanas y en los resultados, propiciando una cultura organizacional que trata a los individuos como adultos, mediante la creación de un trabajo significativo que los compromete a lograr productivamente los objetivos de la empresa, mismos que se identifican con los propósitos de productividad y calidad de vida. De esta manera se combinan las necesidades organizacionales con las del personal.

Es importante subrayar que en una empresa pueden coexistir varios estilos de dirección, aunque puede que prevalezca uno de ellos en la mayoría de los dirigentes confiriendo así estas características a toda la empresa.

Lo verdaderamente importante del *Grid* gerencial es que ayuda a los dirigentes a determinar su estilo de liderazgo y el estilo predominante en la empresa, presentando la alternativa 9.9 como

un medio para lograr la excelencia. Desarrollar este estilo requiere, por supuesto, desarrollar habilidades directivas por medio de capacitación y experiencia.

Saber más Para conocer otros enfoques de liderazgo, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

ELEMENTOS DEL LIDERAZGO. AUTORIDAD, DELEGACIÓN, MANDO

La autoridad es la facultad para dar órdenes y exigir que sean cumplidas, y es indispensable para la ejecución y logro de los objetivos.

A) Autoridad

Existen diversos tipos de autoridad:

- **Formal.** Surge de la posición y jerarquía conferida por la organización; es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:
- **Lineal.** Es ejercida por un jefe sobre las personas que le reportan.
- **Funcional.** Ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
- **Técnica o *staff*.** Surge de los conocimientos especializados.
- **Personal.** Proviene del carisma y la personalidad de la gente.

Desarrolla tus habilidades y aplica tus conocimientos en el simulador de negocios (http://tiny.cc/pksvsy). ¡Recuerda que la práctica hace al maestro!

B) Delegación

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para tomar y ejecutar decisiones.

Algunas de las ventajas de la delegación son las siguientes:

- El ejecutivo puede dedicarse a las funciones estratégicas, en tanto que delega las funciones detalladas y rutinarias.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes de la responsabilidad y autoridad.

Al delegar es necesario:

- Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etcétera.
- Capacitar al personal en quien se va a delegar.
- Establecer estándares de actuación.

C) Mando

El ejercicio de la autoridad es el mando.
El mando asume dos formas: órdenes e instrucciones.

Una orden es un ejercicio de autoridad a través de la cual el directivo transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada.

Órdenes
Para que la orden sea efectiva deben considerarse los siguientes factores: transmitirla; por escrito, con claridad y precisión; explicar y fundamentar la necesidad de su cumplimiento; debe ser oportuna (elegir el momento y lugar más apropiados para transmitirla); debe motivar al personal.

Instrucciones
Son el conjunto de pasos a realizar en situaciones de carácter repetitivo. Usualmente se definen en instructivos y circulares. Al emitirlas, es necesario considerar los lineamientos que se observan para emitir órdenes.

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

Técnicas de dirección

El directivo debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas de acuerdo con el tipo de decisión que deba tomar, considerando costos, riesgos, información, nivel en el que se origine, repercusiones e importancia.

Saber más — Para conocer más acerca de las técnicas de dirección, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Principios de dirección

Los principios de dirección incluyen: resolución del conflicto, aprovechamiento del conflicto, impersonalidad de mando, coordinación de intereses y de la vía jerárquica.

Saber más — Para conocer más acerca de estos principios, visita el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).
Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Anota los requisitos que debe reunir un proveedor para contratarlo.

_____

_____

_____

_____

_____

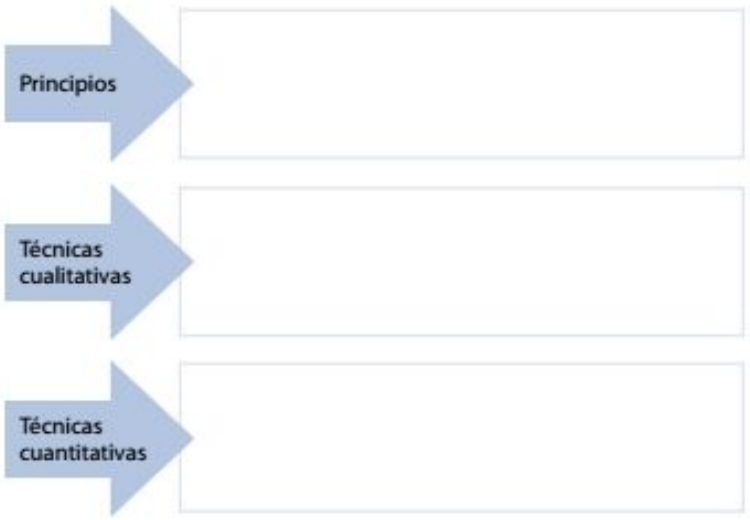
2. Investiga cómo es el proceso de integración de los recursos humanos en las siguientes organizaciones y compara con lo estudiado en el texto. Anota tu propuesta en la columna correspondiente.

Organización	Situación actual	Propuesta
1. En la escuela: profesores y alumnos		
2. En el ejército: militares		
3. En el gobierno: funcionarios		
4. En un hospital público: enfermeras y médicos		
5. En una empresa relacionada con tu profesión		

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

3. A continuación se presenta una gráfica con los principios y técnicas de integración. Completa los espacios vacíos.

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).



4. Investiga y anota qué tipo de software y aplicaciones existen para apoyar las etapas de integración y su aplicación.

Sofware	Aplicación

Presenta los resultados en clase y coméntalos.

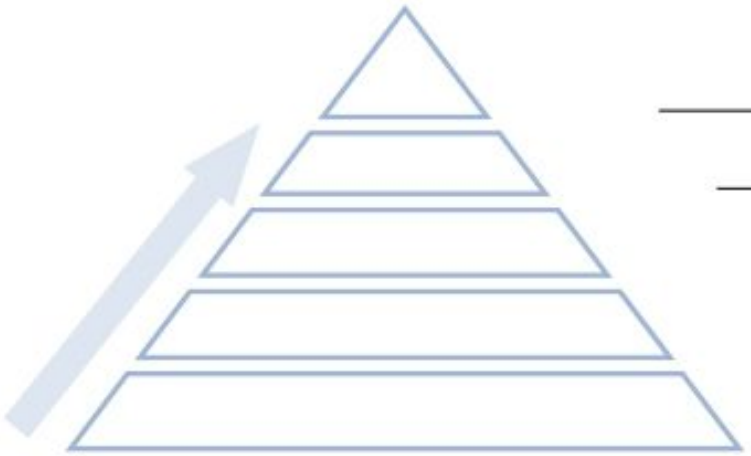
5. Anota las etapas y las técnicas para tomar las siguientes decisiones:

- Formar una alianza estratégica.

- Iniciar una nueva empresa.

- Lanzar un nuevo producto o servicio al mercado.

6. Llena los espacios vacíos de la gráfica de Maslow y anota en el renglón de la derecha cómo se logra la motivación en los empleados de una empresa.



7. Elabora una gráfica con la teoría de McClelland.

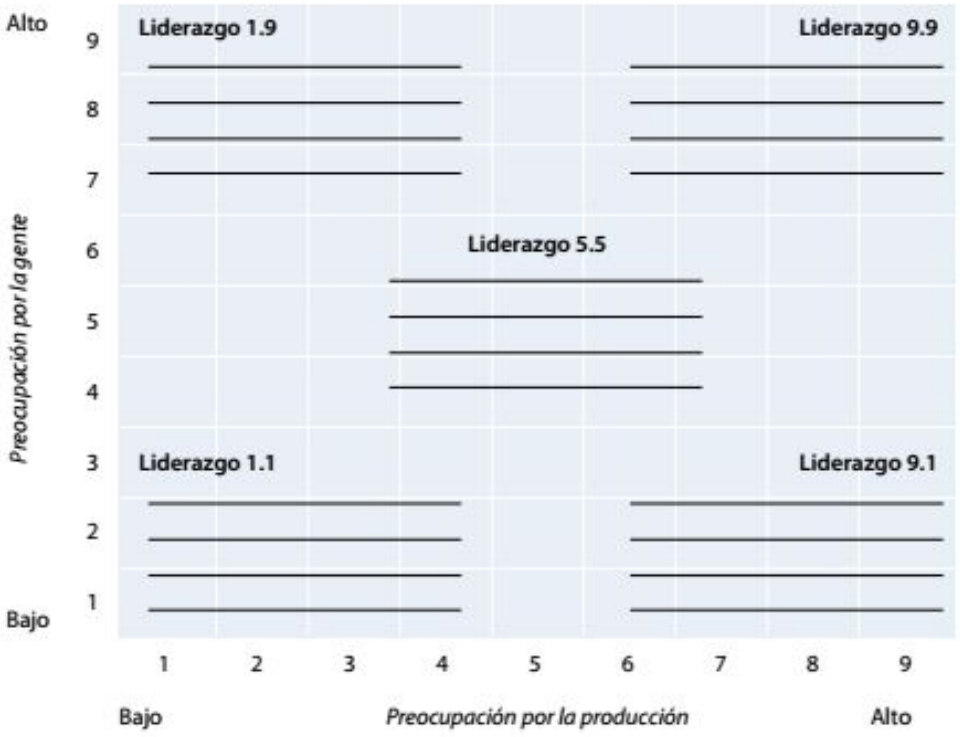
8. Elabora una gráfica con la teoría de Herzberg.

9. Describe en el siguiente cuadro los sistemas de comunicación de una empresa y cómo se relaciona con la competitividad.

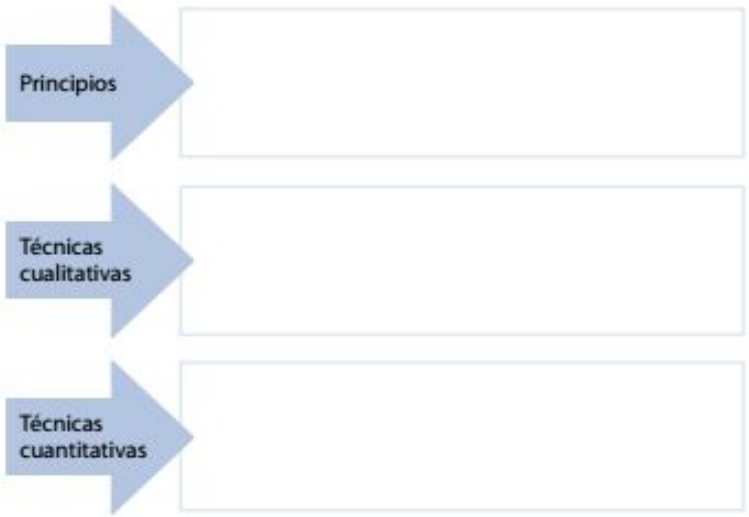
Comunicación	Ventajas	Relación competitividad
Formal		
Informal		

http://tiny.cc/38svsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

10. De acuerdo con el *Grid* gerencial llena los espacios correspondientes a los cinco estilos básicos de liderazgo.



11. A continuación se presenta una gráfica con los principios y técnicas de dirección. Completa los espacios vacíos.



12. Explica tres principios de *dirección* y ejemplifica su aplicación en una empresa relacionada con tu profesión.

1. _____
2. _____
3. _____

13. De acuerdo con el *Grid* gerencial, ¿cuál es tu estilo de liderazgo? Justifica tu respuesta.

14. Investiga y anota el software y aplicaciones que existen para auxiliar al directivo en la toma de decisiones.

Software o aplicación	Área o función en la que se utiliza

15. En equipo, elabora una PPT con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntenla en clase.

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

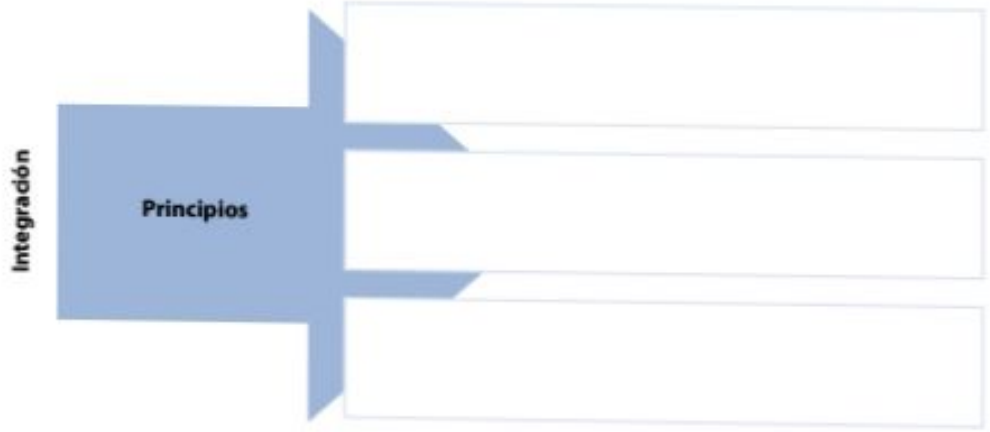
AUTOEVALUACIÓN

1. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

1.	El propósito de la integración es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos.	( )
2.	Las etapas de integración son: definición de necesidades, elección del proveedor y motivación.	( )
3.	La entrevista es una técnica de integración de recursos humanos.	( )
4.	Los exámenes psicométricos son una técnica de integración de recursos materiales.	( )
5.	Las técnicas de integración de recursos materiales pueden ser cualitativas o cuantitativas.	( )
6.	La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes.	( )
7.	De la adecuada integración de los insumos depende la reducción de costos.	( )
8.	De una correcta selección de personal depende el éxito o fracaso de la empresa.	( )
9.	La determinación de fuentes de abastecimiento es una etapa del proceso de integración.	( )
10.	Las técnicas de integración de recursos humanos son metrología e investigación de operaciones.	( )
11.	Al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo.	( )
12.	La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.	( )
13.	La toma de decisiones se fundamenta en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.	( )
14.	La jerarquía de Maslow establece que las necesidades son: básicas, fisiológicas, de seguridad, de amor o pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización.	( )
15.	Cuando las personas han satisfecho suficientemente sus cuatro necesidades es cuando se sienten motivadas por el impulso del crecimiento o autorrealización.	( )
16.	La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.	( )
17.	La motivación consta de tres elementos básicos: emisor, transmisor, receptor.	( )

18. Existen diversos tipos de toma de decisiones que deben considerarse al dirigir una empresa: formal, informal, vertical, horizontal, verbal, escrita. ( )
19. El interés por las personas corresponde al eje horizontal del *Grid* y el interés por los resultados aparece en el eje horizontal. ( )
20. La jerarquía de necesidades de Maslow muestra que predominan cinco estilos básicos de dirección aunque en su totalidad existen 81 formas de dirección. ( )
21. El estilo 9.1 o paternalista se caracteriza por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. ( )
22. El dirigente 1.9 considera que proporcionarle toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal reduce la productividad. ( )
23. El estilo 1.1 o burócrata, que aparece en el extremo inferior izquierdo, corresponde al dirigente que no se compromete. ( )
24. El estilo 5.5 promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al ser una negociación la relación jefe-subordinado nunca se logra el compromiso total. ( )
25. El estilo 9.9 es la manera más adecuada para lograr la máxima productividad, se distingue por un alto grado de interés por los resultados unido a un gran interés por la gente. ( )
26. Los elementos de la autoridad son mando, control y delegación. ( )
27. La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. ( )
28. El ejercicio de la autoridad es el mando. ( )

2. Completa la siguiente gráfica.



3. Explica y ejemplifica los principios de dirección en los espacios vacíos de la siguiente gráfica.

Principio	Postulado y ejemplo
1. Resolución del conflicto	
2. Aprovechamiento del conflicto	
3. Impersonalidad de mando	
4. Coordinación de intereses	
5. De la vía jerárquica	

CONCLUSIONES

1. Anota tres conocimientos importantes de este capítulo.

   1. _____
   2. _____
   3. _____

2. Anota tres conclusiones acerca de la importancia de los valores en el proceso de integración.

   1. _____
   2. _____
   3. _____

3. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de este capítulo (pág. 145) con el proceso de dirección.

4. Describe cómo aplicarías el proceso de liderazgo, a tu vida personal y laboral.

5. Anota tres conclusiones importantes que hayas obtenido de este capítulo.

1.

2.

3.

6. Anota tres valores y la importancia de su aplicación durante el ejercicio del liderazgo.

Valor	Importancia
1.	
2.	
3.	

CAPÍTULO 8

Evaluación y control

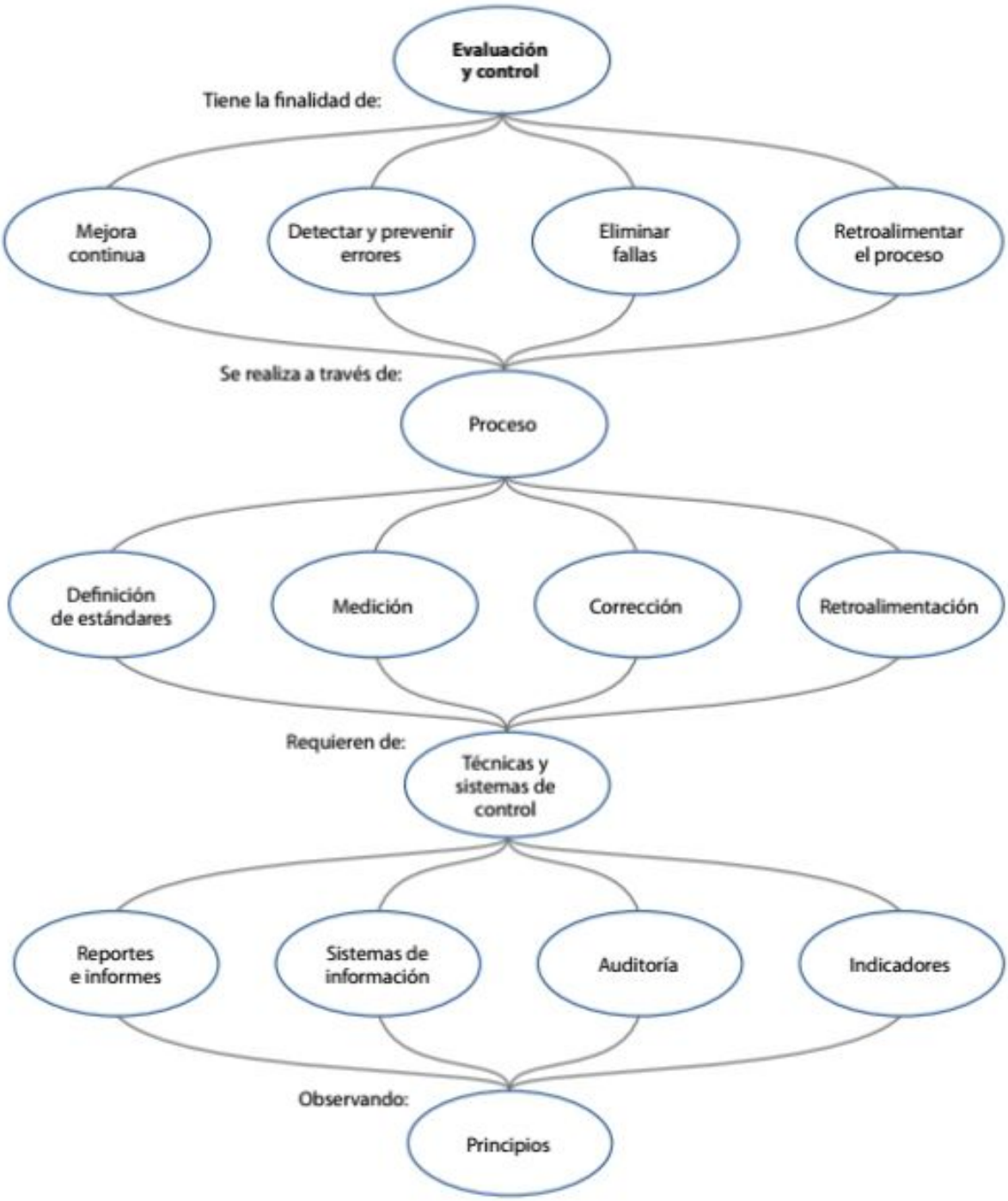
La mejor medida de control es la prevención.

Phillip Crosby

Al finalizar este capítulo el lector:

- Aplicará los principios, etapas y sistemas de control y evaluación para incrementar la competitividad en una organización.
- Definirá el concepto de control.
- Argumentará las causas que fundamentan la importancia del control.
- Describirá cada una de las etapas del proceso de control.
- Explicará en qué consisten las diversas técnicas de control.
- Aplicará las técnicas de control a una empresa.
- Elaborará indicadores para una empresa.
- Analizará las características de los sistemas de evaluación.
- Explicará la importancia de la responsabilidad, honestidad y compromiso durante la aplicación de la evaluación y el control.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. ¿En qué consiste el liderazgo?

2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo?

3. ¿Cómo se relaciona el liderazgo con el proceso de dirección?

4. ¿Cuáles son las diferencias que existen entre un líder y un gerente?

5. ¿Para qué sirve el liderazgo?

6. ¿El directivo requiere evaluar los resultados?

7. ¿Cómo se relaciona la evaluación con el liderazgo?

Video

Analiza el video que se recomienda en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

El control y su importancia

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

El proceso de control

Figura 8.1 Etapas de control

ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES E INDICADORES

Un estándar o indicador puede ser definido como una unidad de medida que sirve como patrón para evaluar resultados.

El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

Indicadores

Los indicadores son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados y también son herramientas básicas en el proceso de diagnóstico.

Un indicador es la medida del cumplimiento del estándar en un periodo determinado que permite verificar y evaluar las actividades, y da a conocer rápidamente el estado actual de la empresa.

Saber más Para conocer más acerca de los indicadores, visita el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero. Independientemente del tamaño de la empresa, los objetivos e indicadores correctamente establecidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados. Una de las ventajas de este método es que se utilizan razones o indicadores cuantitativos.

MEDICIÓN Y DETECCIÓN DE DESVIACIONES

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).

Una desviación o no conformidad es la diferencia entre el desempeño real y el estándar.

CORRECCIÓN

La corrección es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares o indicadores.

Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.

Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una disminución en las ventas que indica que no se han logrado los objetivos. Antes de implantar una medida correctiva es conveniente analizar si esta disminución se debe a la escasa calidad en el producto o a deficientes procesos mercadológicos.

RETROALIMENTACIÓN

La retroinformación proporciona elementos para efectuar mejoras en la administración y para prever la posible existencia de fallas y errores.

A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron.

De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Técnicas de control

Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo (si éste es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa.

Dentro de las técnicas de control destacan, por su mayor representatividad, los sistemas de información. La figura 8.2 muestra las principales técnicas de control.

Figura 8.2 Técnicas de control

Las técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa. Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

Debido a que es virtualmente imposible estudiar cada una de estas técnicas en esta obra, se mencionan de manera informativa las más usuales. Es aconsejable estudiar con detenimiento en libros de la especialidad correspondiente a cada una de estas técnicas.

TIPOS DE CONTROL

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

Preliminar. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
Concurrente. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
Posterior. Se aplica después de haber realizado las actividades.

Sistemas de control

Para establecer un sistema de control se requiere:

- Definir objetivos y estándares e indicadores.
- Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
- Evaluar la efectividad de los controles.

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información y formas.

REPORTES E INFORMES

Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

Confiabilidad. Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.
Unidad del tema. Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
Indicativos. Deben revelar indicadores y resultados importantes.
Claridad y concisión. Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.
Gráficas y audiovisuales. De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.
Frecuencia. Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
Oportunidad. Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.

Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros.

Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, válido, amigable y de fácil manejo.

FORMATOS

Las formas y los formatos son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada área. Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones.

AUDITORÍA

La auditoría es la revisión sistemática de los resultados de la empresa. Esta revisión puede ser contable y/o administrativa.

Auditoría contable

La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la información de la empresa y si los resultados que presenta son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables con el fin de verificar la autenticidad de los registros y los estados financieros. Asimismo, que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad, generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

Como se puede inferir, la auditoría es el control aplicado a los estados financieros y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

Desarrolla tus habilidades y aplica tus conocimientos en el simulador de negocios (http://tiny.cc/pksvsy). ¡Recuerda que la práctica hace al maestro!

Es importante señalar que en la actualidad no existen más los principios contables, ya que a nivel internacional se utiliza el término de Normas de Información Financiera (NIF).

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

Auditoría administrativa

Mediante la auditoría administrativa se establecen métodos que permiten evaluar el cumplimiento del proceso administrativo con objeto de incrementar la eficiencia en las áreas, y por ende, en la consecución de sus objetivos.

En toda organización es imprescindible verificar la ejecución correcta de sus distintas áreas funcionales o departamentos para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con los planes con la finalidad de corregir errores, fallas, irregularidades o ineficiencias.

Existen diversas metodologías de auditoría administrativa.

Saber más Para conocer acerca de las metodologías más usadas, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy)

Principios de control

Los principios de control comprenden: equilibrio, indicadores, oportunidad, desviaciones, costeabilidad, excepción y función controlada.

Saber más Para que conozcas más acerca de estos principios, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy). Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Define el concepto de control y explica cómo se relaciona con la planeación.

2. ¿Para qué sirve el control?

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

3. ¿Qué formas de control conoces?

4. Calcula y explica cuatro indicadores financieros de una empresa.

Indicadores	Comentarios

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).

5. ¿Consideras que el control es importante para tu vida laboral y profesional? Explica cómo lo aplicarías.

6. Describe los sistemas de control que se aplican en alguna organización en la que trabajes o que esté relacionada con tu profesión. Anota la fuente.

Sistema de control	Empresa
Sistema de información	
Reportes e informes	
Controles y formatos	
Indicadores	

http://tiny.cc/Satvsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

7. Completa los espacios vacíos de la siguiente gráfica.

Principios y técnicas de evaluación y control

- **Principios** →
- **Técnicas cualitativas** →
- **Técnicas cuantitativas** →

8. Llena los espacios vacíos de la siguiente gráfica; explica y ejemplifica los principios de evaluación y control.

	Postulado y ejemplos
1. Equilibrio	
2. Indicadores	
3. Oportunidad	
4. Desviaciones	
5. Costeabilidad	
6. Excepción	
7. Función controlada	

9. Investiga y anota qué tipos de software y aplicaciones existen para la evaluación y el control.

Software o aplicación	Área o función en la que se utiliza

10. En equipo, elabora una PPT con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntenla en clase.

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

AUTOEVALUACIÓN

En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

1. Por medio del control se establecen medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. ( )
2. Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa la organización. ( )
3. La retroalimentación consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares con la finalidad de detectar desviaciones. ( )
4. La medición de resultados consiste en la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. ( )
5. Para establecer un sistema de control no se requiere contar con objetivos y estándares. ( )
6. Al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente ser claro y conciso. Los informes largos, detallados y genéricos originan confusiones. ( )
7. Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento. ( )

CONCLUSIONES

1. Escribe los tres aprendizajes más importantes de los temas tratados en este capítulo.

2. Describe la importancia de los valores en la aplicación del control en las empresas.

3. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de este capítulo (pág. 171) con los conocimientos de evaluación y control.

4. Explica cómo aplicarías el proceso de control en tu área de trabajo.

CAPÍTULO 9

Gestión de las áreas funcionales de la empresa

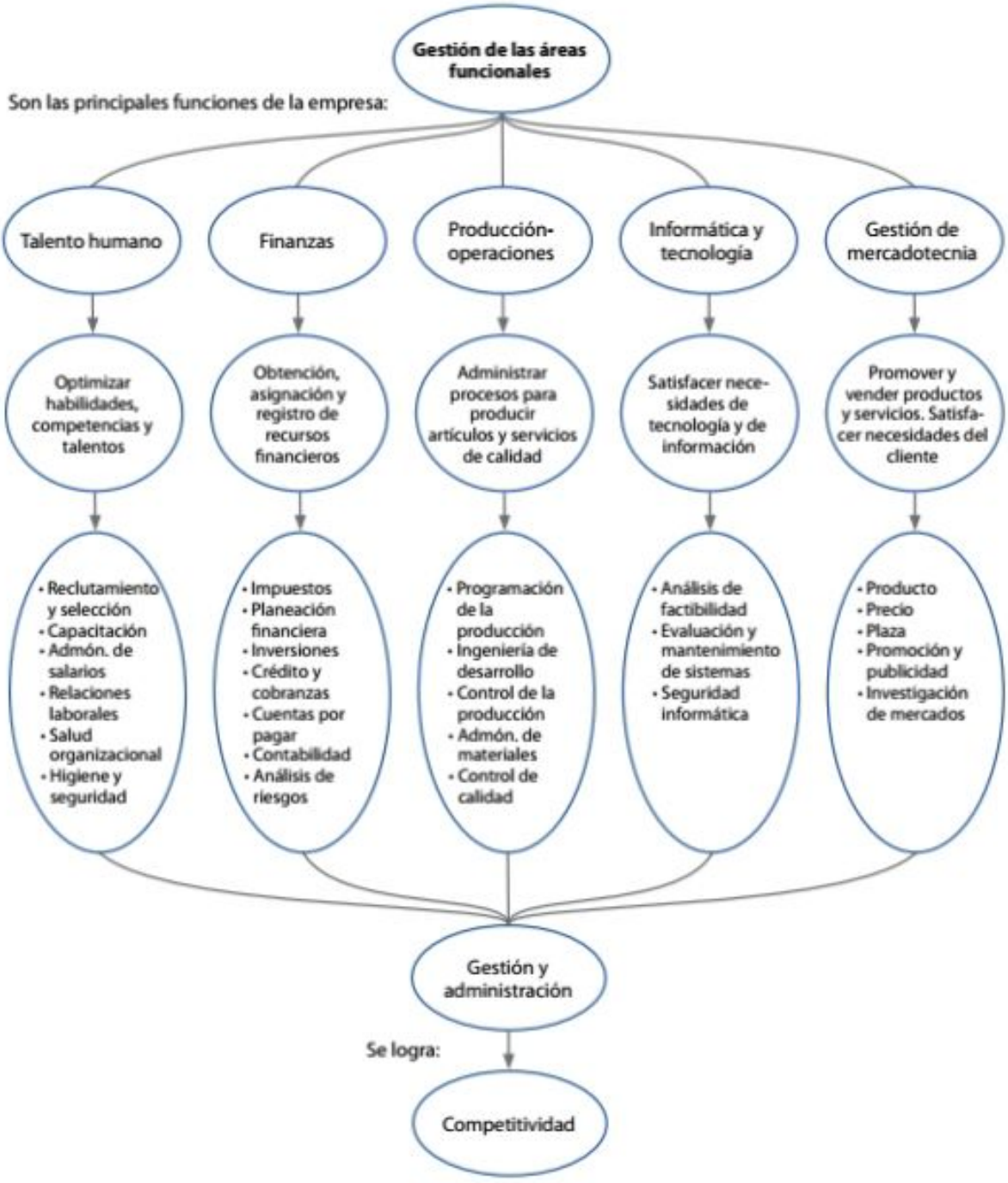
Mucho de lo que llamamos administración consiste en complicar el trabajo.

Peter Drucker

Al finalizar este capítulo el lector:

- Definirá el concepto de áreas funcionales.
- Explicará la importancia de las áreas funcionales.
- Enumerará las principales actividades de las áreas funcionales básicas de una empresa.
- Explicará la importancia de la gestión del talento.
- Describirá las actividades del área de finanzas.
- Analizará la importancia de la gestión de finanzas.
- Explicará la importancia de la gestión de operaciones.
- Definirá el concepto de mercadotecnia y su importancia.
- Explicará el concepto de las cuatro "P" en mercadotecnia.
- Explicará la importancia de la gestión de marketing.
- Describirá los elementos de una investigación de mercados.
- Elaborará una investigación de mercados para nuevos productos.
- Explicará la importancia de los recursos tecnológicos en la organización.
- Identificará la tecnología y su relación con las áreas funcionales de la empresa.
- Enumerará las principales funciones del área de informática.
- Explicará la importancia de los valores en el manejo de las áreas de finanzas, personal, materiales, tecnología y producción de una organización.
- Ejercerá actitudes de respeto, responsabilidad, iniciativa, tolerancia y compromiso.
- Explicará las ventajas de la aplicación de las actitudes de respeto, responsabilidad, iniciativa, tolerancia y compromiso en el trabajo.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. Menciona las ventajas de la evaluación y control.

2. ¿Cuáles son las etapas del proceso de control?

3. ¿Qué son los indicadores?

4. ¿Qué técnicas de planeación conoces y cómo se relacionan con las técnicas de control?

5. Explica en qué consiste el liderazgo.

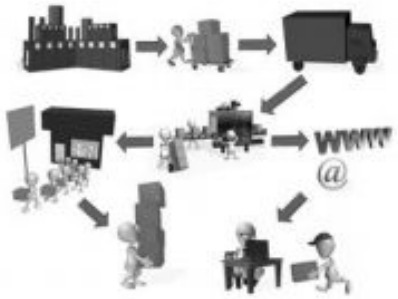
6. Describe la relación de la dirección con el control.

7. Describe la importancia del proceso administrativo para la gestión empresarial.

Video

Analiza el video que se recomienda en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

Gestión de las áreas funcionales



Para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas:

a) elaborar el producto o servicio.
b) venderlo.
c) invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controla las ganancias obtenidas.
d) manejar la información y la tecnología.
e) Contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales.

A estas cinco funciones se les denomina *áreas funcionales* o *departamentos de la empresa*; las cuales usualmente son: producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos, respectivamente. La magnitud de estas áreas, sus nombres, así como el número de personas que las integran, varían de acuerdo con la complejidad, el tamaño y las características específicas de cada empresa.

Un área funcional es el conjunto de procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización.

La consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sinnúmero de actividades. Para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización, y se agrupan actividades semejantes tendientes a lograr las cinco funciones básicas de toda organización: vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología, y coordinar al personal.

Las áreas funcionales son conocidas indistintamente como áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones, y esta nomenclatura varía de acuerdo con el tamaño de la empresa.

La gestión de las áreas funcionales consiste en la aplicación del proceso administrativo para lograr la optimización de sus recursos y la máxima eficiencia y calidad en el desarrollo de las actividades.

La gestión de las áreas funcionales implica la aplicación del proceso administrativo en las actividades de cada función:

- *Planeación*. Se requiere un plan y la programación de las actividades en todas las áreas.
- *Organización*. Cada área requiere de un diseño organizacional y de procesos adecuados a la empresa.
- *Dirección*. La ejecución de las funciones requiere del liderazgo.
- *Control y evaluación*. Todas las actividades realizadas deben evaluarse para lograr una mejora continua.

La gestión de las áreas funcionales se logra de manera óptima mediante la utilización de técnicas de administración y gestión. Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización.

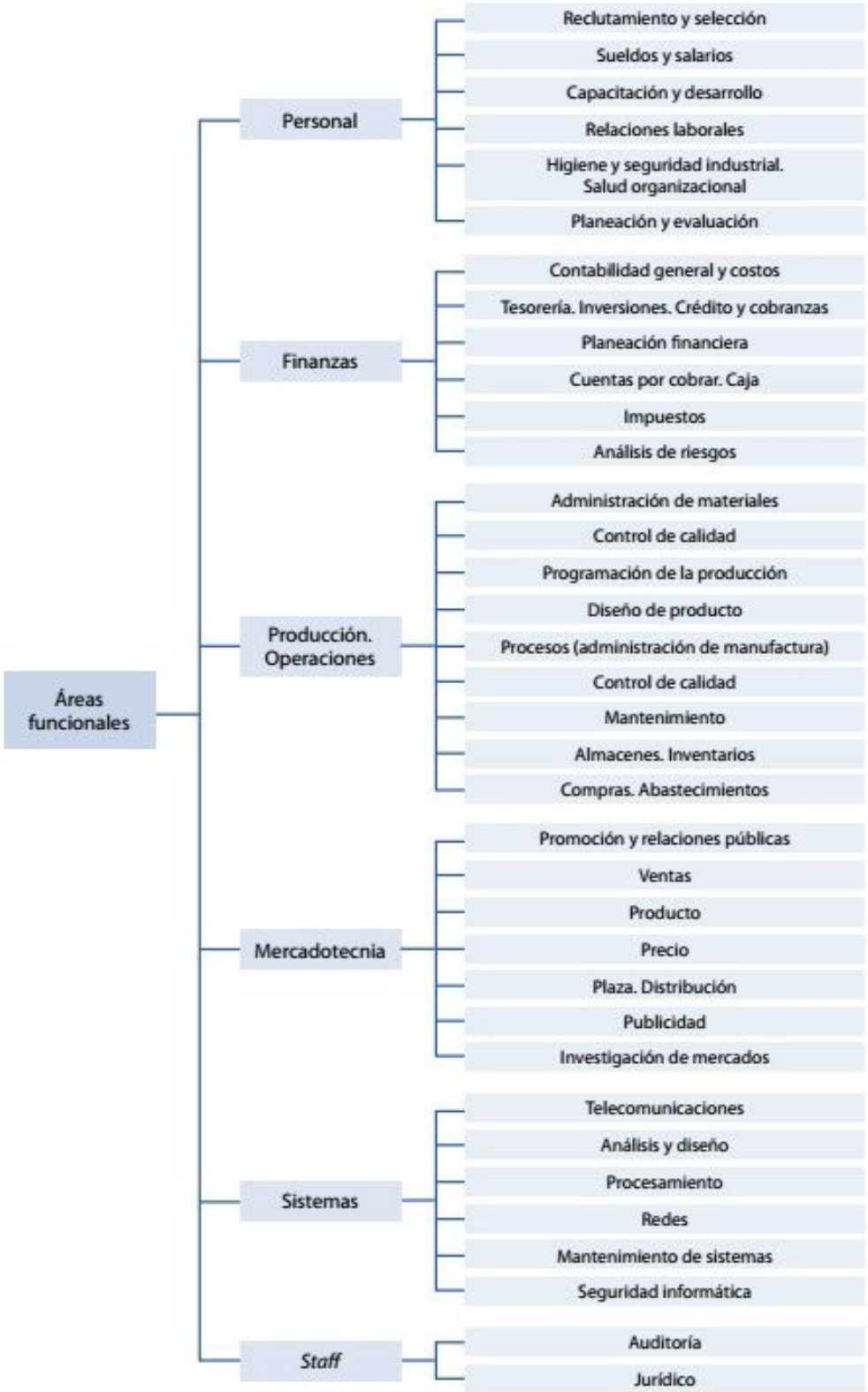


Figura 9.1 Áreas funcionales de una empresa

IMPORTANCIA

Las áreas funcionales son de vital importancia, ya que:

- A través de éstas se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente.

El número y nombre de las áreas funcionales o departamentos de una empresa varía de acuerdo con su tamaño, giro y recursos.

La forma de gestionar las áreas funcionales o departamentos depende del tamaño de la empresa, del volumen de operaciones y de sus recursos. Por ejemplo, una empresa pequeña no necesariamente tiene todos los departamentos; una o dos personas pueden realizar las actividades inherentes a su función. Conforme las organizaciones crecen, se hacen más complejas y será necesario que un especialista se dedique a cada una de las actividades, las cuales se estudiarán en esta unidad. Por tanto, la organización de las áreas funcionales depende del tamaño, giro o actividad de la empresa:

En la micro o pequeña empresa:

- El dueño dirige y conoce a todos los trabajadores.
- Los problemas de producción, finanzas, ventas y personal son tan reducidos, que el propietario puede resolverlos y realizar las actividades inherentes a estas funciones.
- La centralización en la toma de decisiones y ejecución de actividades es característica.

En la mediana empresa:

- Al ser una organización de mayor tamaño surgen especialistas y áreas funcionales.
- Existe la necesidad de aplicar técnicas administrativas.
- Se utiliza la delegación de funciones y se establecen niveles jerárquicos mayores.

En la empresa grande:

- Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.
- La complejidad de la administración crece, por lo cual se requiere un gran número de áreas donde diversos profesionales y especialistas realicen cada función.
- La delegación y descentralización es imprescindible, existen divisiones, unidades de negocio, etc.

Gestión del talento. Capital humano, recursos humanos

La gestión del talento se orienta a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa con el fin de lograr su máxima eficiencia.

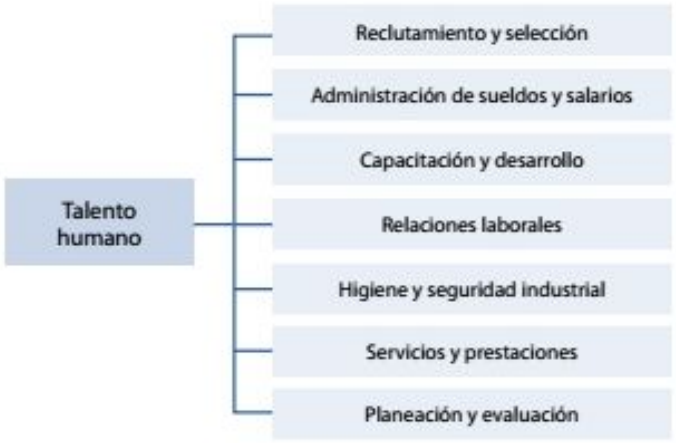


Figura 9.2 Organigrama del área de talento humano

En esta área, a la que también se le denomina recursos humanos, relaciones industriales o capital humano, se gestionan mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr mayor productividad. Las principales funciones de esta área son:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. ATRACCIÓN

El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización.

A través de esta función se logra que todos los puestos sean ocupados por personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de la organización.

El reclutamiento es un medio a través del cual la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un grupo de candidatos suficiente para garantizar la selección de personal idóneo. Existen tres tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto.

Reclutamiento interno. Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.

Reclutamiento externo. Se refiere a los aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas de trabajo, los avisos en prensa e Internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras.

Reclutamiento mixto. De preferencia, una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es un conjunto de etapas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos a un puesto y se elige al idóneo.

La selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía para el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles. Para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

- **Recepción preliminar de candidatos.** Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.
- **Elaboración de solicitud de empleo.** Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
- **Entrevista previa.** Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.
- **Aplicación de pruebas de conocimientos.** Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- **Entrevista profunda.** Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
- **Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.** Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
- **Entrevista de selección.** Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
- **Encuesta socioeconómica.** Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
- **Examen médico.** Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.
- **Contratación.** Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.
- **Inducción.** Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

Figura 9.3 Proceso de selección de personal

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación es la educación que se imparte en la empresa, con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el personal.

La finalidad de la gestión del aprendizaje organizacional, capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades.

Un error muy común en algunas empresas es considerar la capacitación como un *mal necesario*, ya que en ocasiones la legislación laboral impone la obligación de impartir un número de horas-hombre anual de capacitación, y ésta se realiza sin ninguna planeación, por lo que con frecuencia las organizaciones no perciben los beneficios de la misma.

El aprendizaje organizacional, la capacitación y el desarrollo revisten tal importancia que Ishikawa, padre de la calidad total en Japón, decía que la "calidad empieza con educación y termina con educación"; por lo que ésta debe ser un proceso continuo.

En esencia, la capacitación, el desarrollo y el entrenamiento forman parte del aprendizaje organizacional; la diferencia es sutil, usualmente se considera que el entrenamiento se orienta al desempeño de un puesto, y a niveles operativos y administrativos. La capacitación se refiere a la adquisición de conocimientos y competencias en el trabajo, y se enfoca a mandos intermedios y ejecutivos. El desarrollo, como

su nombre lo indica, se da en nivel ejecutivo y directivo, y sirve para el perfeccionamiento de potencialidades y la adquisición de nuevas habilidades.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de sueldos y salarios es el conjunto de técnicas cuya finalidad es lograr una retribución más justa y equitativa.

A la administración de sueldos y salarios también se le denomina administración de retribuciones o de compensaciones. La administración de sueldos y salarios es de gran importancia, ya que mediante ésta deben satisfacerse las necesidades básicas del personal. A través de su adecuada aplicación se logra un mayor compromiso, mayor estabilidad y mejor calidad de vida del personal de la organización.

A través de la administración de sueldos y salarios se aplican principios y técnicas para lograr que la remuneración que recibe el trabajador sea adecuada a la capacidad que se requiere para el desempeño del puesto. Las funciones básicas de la administración de retribuciones son:

- Valuación de puestos.
- Encuestas salariales.
- Análisis y valuación de puestos.
- Salarios incentivos.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de nóminas.

Figura 9.4 Organigrama del área de administración de sueldos y salarios

ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS, CALIFICACIÓN DE MÉRITOS Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

El análisis de puestos es la descripción detallada de las actividades y requisitos para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal.

Saber más Para conocer más detalles acerca del tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA. RETENCIÓN

Otras funciones importantes del área de personal son la promoción y las transferencias. La promoción consiste en ascender al colaborador a un puesto de nivel superior con un mejor sueldo, o incrementar el sueldo en el mismo puesto.

La transferencia consiste en cambiar al trabajador a un departamento, área o puesto distinto al que desempeña. Es necesario fundamentar tanto las promociones como los ascensos en el análisis de puesto, en el desempeño del empleado y en el proceso científico de selección de personal.

SERVICIOS Y PRESTACIONES

La finalidad de los servicios y prestaciones es proporcionar bienes, facilidades o actividades, con el fin de lograr que el personal obtenga beneficios adicionales al sueldo, y consecuentemente una mayor motivación.

Constituyen un medio de motivación mayormente utilizado por las empresas grandes; esto repercute en la productividad, debido a que influye de manera positiva en el mejoramiento del clima organizacional. Ejemplos de servicios y prestaciones son el servicio de comedor, transporte, caja de ahorros, convivencias y préstamos para la adquisición de casa y automóvil, entre otros.

Las prestaciones son planes y sistemas de beneficios complementarios para el personal.

Las empresas pequeñas con menos recursos tienen menos posibilidad de implantar un programa de servicios y prestaciones, sin embargo, deben considerar seriamente proporcionar a sus trabajadores prestaciones mayores a las establecidas por la ley; de hecho, en algunos países los servicios y prestaciones tienen beneficios fiscales.

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL. SALUD ORGANIZACIONAL

La salud organizacional se refiere al estado de bienestar físico, emocional y psicosocial de los colaboradores de la organización.

La higiene y seguridad industrial, a la que también se le denomina salud organizacional, tiene como objetivo reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir, controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y bienestar del personal.

La higiene y la seguridad en el trabajo son de vital importancia para garantizar la salud de los colaboradores y en los bienes de la empresa. En la mayoría de los casos, los accidentes ocurren debido a la falta de instrucciones y capacitación en relación al manejo de procesos, equipos y herramientas. Gran número de enfermedades profesionales, ausentismo, accidentes y daños en equipos, herramientas e instalaciones, pueden ser evitadas a través de un programa de higiene y seguridad.

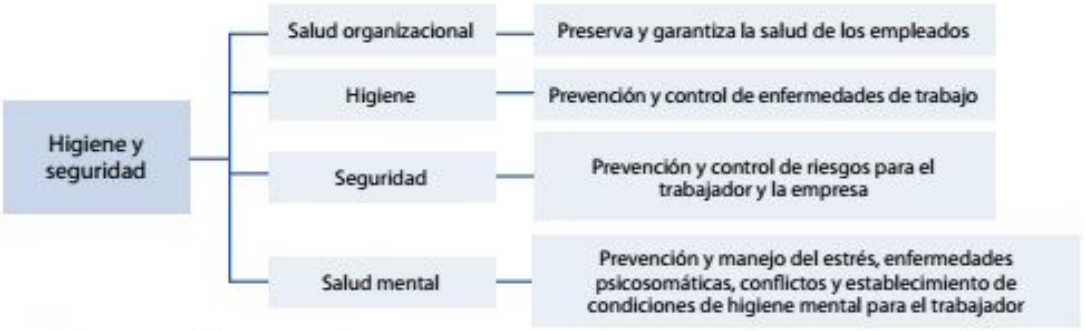


Figura 9.5 Higiene y seguridad organizacional

La seguridad no se restringe al área de producción, todas las áreas de trabajo implican riesgos. La seguridad en el trabajo debe basarse en el entrenamiento y la formación de personal capacitado para dar cumplimiento a las normas de seguridad. También debe incluir la simulación de accidentes y catástrofes, la revisión periódica de equipos de primeros auxilios, y la utilización y adquisición de equipos de seguridad.

Saber más Para conocer más acerca de la salud organizacional, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

RELACIONES LABORALES

También son conocidas como relaciones laborales o relaciones obrero-patronales. Una de las funciones más importantes del área de recursos humanos es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato.

Estas negociaciones dan como resultado un contrato colectivo de trabajo que especifica los términos y condiciones de empleo, e incluye condiciones de contratación, jubilaciones, despidos, motivación, comunicación y clima organizacional.

El sindicato es una asociación de trabajadores constituida con el fin de mejorar las relaciones con la empresa y proteger a los trabajadores en aspectos relacionados con las condiciones de trabajo.

Es importante mantener buenas relaciones con el personal y el sindicato, para lograr un ambiente organizacional adecuado y obtener mayor productividad. La calidad de las relaciones entre los empleados y la empresa depende en gran parte de la cultura y clima organizacional, y por supuesto de los sistemas de motivación que promuevan el logro de los objetivos y metas propuestos, no sólo de la empresa sino también del personal.

Un contrato colectivo es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores, y uno o varios patrones, con el objeto de establecer las condiciones que deben existir en el trabajo en una o más empresas.

El representante sindical acuerda con la gerencia de recursos humanos las demandas y exigencias de los trabajadores. Las principales negociaciones que se realizan con el sindicato incluyen:

- **Contratos de trabajo.** Individuales y colectivos, así como despidos y jubilaciones.
- **Salarios y prestaciones.** Implica todas las formas de compensaciones, tales como pagos, prestaciones, ascensos e incrementos salariales.
- **Horarios.** Incluyen la duración del día de trabajo, los días de fiesta, las vacaciones y otros factores.
- **Condiciones de trabajo.** Comprenden la seguridad y otros elementos del ambiente laboral.
- **Reglamentaciones.** Todas las reglas para llevar a cabo el buen funcionamiento de la organización.
- **Huelgas y suspensiones.** Una adecuada administración de capital humano minimiza la existencia de problemas laborales y de posibles huelgas y paros; en el último de los casos será necesaria la intervención del área para realizar este tipo de negociaciones.

El contrato individual es un convenio celebrado entre el trabajador y el patrón en el que se establecen las condiciones que deben existir en el trabajo.

Una relación adecuada con el sindicato es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa. De hecho, antes de emprender cualquier estrategia o programa que implique la participación de los trabajadores, será necesario informar al sindicato y conseguir su apoyo a fin de garantizar el éxito.

El reglamento de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones para el desarrollo del trabajo.

Gestión de finanzas

Figura 9.6 Organigrama del área de finanzas

Las principales funciones del área de finanzas incluyen: contabilidad, contraloría, tesorería, impuestos, planeación financiera, presupuestos, costos, administración de riesgos, cuentas por cobrar, crédito y cobranzas, inversiones, impuestos y cuentas por pagar.

La función financiera es indispensable, ya que a través de ella se administran los recursos de la organización, además de que se realizan otras actividades básicas como la obtención y asignación de recursos, el control de costos y gastos, el pago de obligaciones y todas aquellas actividades tendientes a obtener los máximos rendimientos financieros.

La gestión del área de finanzas consiste en obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, presentar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales.

CONTABILIDAD

A través de esta área se generan informes financieros que son básicos para la toma de decisiones, para conocer los resultados de operación de la empresa y para cumplir las obligaciones fiscales, entre otras.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP): "la contabilidad es una técnica para registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios, las transacciones que realiza una empresa así como los eventos de carácter financiero que la afectan". La información es la base para tomar decisiones, las cuales se pueden clasificar en decisiones de inversión, de financiamiento y de operación.

El objetivo de la contabilidad es facilitar el proceso de toma de decisiones. La contabilidad puede ser:

- **Financiera.** Expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica.
- **Administrativa.** Sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración.
- **Fiscal.** Su finalidad es dar cumplimiento a las obligaciones tributarias.

La contabilidad es el registro detallado de operaciones que tienen un efecto económico en la empresa.

Una de las funciones básicas del área de contabilidad es la elaboración de los estados financieros; en éstos se plasma la situación financiera y el desempeño financiero de la empresa; sirven para analizar los resultados financieros de la organización y asegurarse del adecuado manejo de las transacciones financieras. Los estados financieros se componen de: Balance general, Estado de resultados, Estado de cambios en el capital contable y Estado de flujo de efectivo.

Frecuentemente se presenta comparado con el Balance general de un periodo anterior, para efecto de determinar incrementos o disminuciones en los diferentes rubros de la empresa. Es un reporte por medio del cual se presenta la información financiera a los propietarios, administradores y posibles prestamistas para determinar la factibilidad de inversión.

El Balance general es el estado que muestra la posición financiera de la empresa a una fecha determinada.

El Balance general contiene los siguientes rubros principales:

- **Activo.** Son los recursos económicos que posee la empresa.
- **Pasivo.** Representa la cantidad de obligaciones que tiene la empresa con sus proveedores y acreedores.
- **Capital.** Son las aportaciones de los socios o el patrimonio invertido por los dueños de la empresa.

Costos

Área de la contabilidad que trata de la clasificación, registro, distribución y recopilación de los costos incurridos en la producción de bienes o servicios, con el propósito principal de determinar el precio de venta.

El estado del costo de producción y ventas es el principal informe financiero que se genera y éste puede ser por producto, región, planta, etcétera.

PLANEACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTOS

Mediante el presupuesto se expresan cuantitativamente los recursos financieros para lograr los objetivos y el control de operaciones futuras.

Los presupuestos sirven para planear y controlar las actividades plasmadas en el plan estratégico, y expresarlas en dinero y volúmenes, controlar los ingresos y egresos, así como efectuar el seguimiento del logro de los planes y evaluar los resultados.

Los presupuestos pueden ser a corto, mediano o largo plazos, según el tiempo que abarquen. De acuerdo con su campo de aplicación, pueden ser:

- **Presupuesto de ventas.** Estimación de las ventas.
- **Presupuesto de producción.** Se expresa en unidades y se basa en el presupuesto de compras. Indica cuántas unidades se producirán en un periodo determinado.
- **Presupuesto de compras.** Prevé las compras de materias primas o mercancías en unidades y costo.
- **Presupuesto de flujo de efectivo o presupuesto de caja.** Muestra ingresos y egresos. Sirve para programar el efectivo.
- **Presupuesto de tesorería.** Estimaciones previstas de fondos en caja, solicitud de préstamo e inversión de excedentes de efectivo.
- **Presupuesto de inversiones.** Estimaciones de inversiones necesarias en activos productivos.

Los presupuestos sirven para efectuar una adecuada planeación y control de los recursos financieros. Por su importancia, a continuación se presenta un ejemplo del presupuesto de flujo de efectivo o presupuesto de caja (Cash-flow). En este reporte se calculan ingresos y egresos de efectivo inmediatos durante un periodo determinado. Puede ser elaborado a diario, semanal y mensualmente, y permite pronosticar las necesidades o suficiencias financieras en forma anticipada.

Empresa X Presupuesto de caja		
Fecha: _____		
	Saldo inicial de efectivo	30
más	Entradas: cobros a clientes	180
igual	Efectivo disponible	210
menos	Salidas	
	Compras de contado	70
	Pagos a proveedores	40
igual	Saldo final de efectivo	100

Figura 9.7 Ejemplo simplificado de presupuesto de caja

CRÉDITO Y COBRANZAS

Es el área que tiene como principal función definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito. La recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes es función directa del área de cobranzas, la cual desarrolla cuatro actividades básicas:

- Aprobar créditos a los clientes y asegurarse de la solvencia de éstos.
- Controlar y dar seguimiento a las cuentas de los clientes para cobrar en tiempo y forma.
- Recuperar cuentas incontrolables.
- Mantener un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones, y garantizar el otorgamiento de crédito y la gestión de las cobranzas.

Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes para la salud financiera de la empresa es la gestión adecuada de las funciones de crédito y de cobranza. Esta área se encarga de instaurar políticas para otorgar crédito a clientes confiables y evitar, mediante investigación, a clientes morosos; y establecer límites de crédito y condiciones de pago, además de mantener al día el sistema de información.

En el área de cobranzas, además de verificar el pago oportuno de los clientes, se realizan actividades para evitar saldos vencidos y la obtención de un seguro o fianza para protegerse de clientes fraudulentos, entre otros.

CUENTAS POR PAGAR Y CAJA

Es el área de la empresa que se encarga de llevar el control de las cantidades que se deben a los proveedores o a cualquier acreedor por los servicios o bienes recibidos. La caja general es el área que se encarga del manejo físico del dinero de la empresa, recibiendo pagos de clientes o empleados, así como entregando cheques o efectivo.

IMPUESTOS

Otra de las funciones del área de finanzas es el cálculo correcto y el pago puntual y oportuno de los impuestos para cumplir con las obligaciones fiscales. En cada país y región existen diversas políticas tributarias. En México, los impuestos principales que toda empresa (persona moral) debe cubrir son:

- ISR: Impuesto Sobre la Renta.
- IVA: Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto al activo.
- Impuestos derivados de las relaciones laborales: cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) y al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).
- Impuestos a la importación y exportación, tarifas arancelarias.
- Impuestos especiales: tenencias, prediales, derechos de consumo de agua, luz, teléfono, alimentos, bebidas, concesiones, etcétera.
- Impuestos locales: los del estado o municipio donde se encuentra la empresa.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Esta área de la organización se ocupa de mantener asegurados todos los bienes de la empresa contra cualquier riesgo con el menor costo posible, así como del reclamo y recuperación a las compañías de seguros a asegurados de los montos de los siniestros ocurridos.

Saber más Para conocer más detalles acerca del tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Gestión de operaciones. Gestión de producción

La gestión de operaciones consiste en planear, organizar, dirigir y controlar todos los procesos productivos para convertir los insumos en productos de alta calidad.

A la gestión de producción también se le denomina gestión de operaciones. Cuando se trata de empresas industriales generalmente se le llama gestión de producción o de manufactura; aunque también se le denomina gestión de operaciones. En las empresas comerciales o de servicios no existe un proceso de producción propiamente dicho; sin embargo, la gestión de operaciones se refiere a administrar todas las funciones para proporcionar el servicio y verificar que éste cum-

pla con los requisitos y especificaciones en cuanto a valor agregado y calidad que satisfagan las necesidades del mercado. Mientras en una empresa industrial la gestión de operaciones se refiere a productos tangibles, en las empresas de servicios se trata de las características del servicio y en las comerciales, de la distribución y puesta en punto de venta de los productos ya manufacturados. A continuación se presentan las funciones de la gestión de operaciones en una empresa industrial por ser éstas las más representativas. Como ya se mencionó, por las características mismas de las organizaciones comerciales y de servicios, no se realizan todas estas actividades.

El objetivo último de la gestión de operaciones es producir bienes y servicios de óptima calidad y satisfacer las necesidades del cliente. Existen diversas formas de sistemas de producción, desde la producción doméstica, la artesanal y la producción en serie, hasta la producción mecanizada y robotizada.

Las funciones básicas de la administración de la producción son: localización de la planta, estudio del trabajo, control de inventarios, planeación y control de manufactura, diseño del producto, control de procesos, seguridad industrial y calidad.

La producción es la transformación de insumos mediante la optimización y transformación de los recursos.

Las actividades básicas que se desempeñan en el área de producción son:

- Programación de producción.
- Diseño del producto o ingeniería de desarrollo.
- Procesos o administración de manufactura.
- Control de calidad.
- Mantenimiento.
- Administración de materiales

Figura 9.8 Organigrama del área de producción

PLANEACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCIÓN

En el proceso de producción intervienen instalaciones, insumos, equipos, maquinaria, tecnología y mano de obra. Los sistemas de producción más utilizados son:

- **Procesos.** El producto pasa a través de una secuencia de procesos y se produce de manera intermitente.

- **Órdenes.** Se determinan cantidades específicas por lote de producción, de acuerdo con los requerimientos del cliente.

La planeación y control de la producción es un conjunto de actividades para determinar los bienes y servicios a producir, sus especificaciones, cantidades y tiempos.

Para optimizar los procesos de producción se utilizan técnicas de la ingeniería de métodos y la programación lineal.

Esta función inicia con pronósticos de la demanda que constituyen el fundamento del plan de producción.

El control de la producción consiste en vigilar la actividad de la fabricación de un producto. Una de las actividades más importantes consiste en asegurarse de que la capacidad de los equipos esté disponible para ejecutar los planes de producción. La clave de la administración de la capacidad radica en comparar continuamente la capacidad disponible en relación con la capacidad requerida.

Algunas de las herramientas para la planeación y control de operaciones son la gráfica de Gantt y los presupuestos.

INGENIERÍA DE DESARROLLO. DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

El diseño del producto debe satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. El producto o servicio debe reunir los requisitos de facilidad de uso, funcionalidad, confiabilidad, calidad y costeabilidad.

Las etapas del desarrollo de nuevos productos son:

- Generación de ideas.
- Selección de ideas.
- Desarrollo de prototipos.
- Pruebas de mercado.
- Diseño de prototipo definitivo.
- Producción.

Dependiendo del grado de influencia del cliente en el diseño del producto y en la programación de la producción, los sistemas de diseño pueden ser:

- **Fabricación para almacenamiento.** Es el más usual y tradicionalmente utilizado. Se diseña el producto y se almacena. Un ejemplo son los automóviles y la ropa, entre otros.
- **Ensamble bajo pedido.** El cliente tiene influencia sobre el diseño y puede seleccionar opciones a partir de ensambles o partes específicas. Ejemplo: en los restaurantes la selección de guarniciones.
- **Fabricación sobre pedido.** El cliente especifica el diseño exacto del producto final. Ejemplo: muebles especiales.
- **Ingeniería bajo pedido.** El cliente tiene completo poder sobre el diseño. Ejemplo: construcciones.

El diseño y manufactura del producto han cambiado drásticamente en los últimos años, en gran medida debido a la aplicación de la tecnología informática.

Una de las aplicaciones más útiles en el diseño y desarrollo del producto es el diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés). En estos sistemas, a través de la computadora se diseñan y manipulan los factores de la producción. Mediante el CAD es posible preparar el diseño del producto y las instrucciones para la fabricación se envían directo a la fábrica; con la manufactura asistida por computadora (CAM, por sus siglas en inglés) se planifica el proceso y las trayectorias de la maquinaria y de la herramienta, ya que éstas son controladas a través de la computadora.

El diseño asistido por computadora (CAD), la manufactura auxiliada por computadora (CAM) y el protocolo de automatización de la manufactura (MAP) son solamente algunas de las piedras angulares de la modernización del proceso de manufactura.

El sistema CAM incluye el uso de la computadora para ayudar a vigilar y controlar el equipo en las diversas fases de la producción. Cuando está unido al CAD se convierte en una manufactura integrada por computadora (CIM), el cual recibe también el nombre de CAD/CAM; quien, a su vez, funciona dentro de los límites del rediseño de CAM y las capacidades de producción.

Los sistemas CAD/CAM ayudan a diseñar productos mucho más rápido que con el enfoque tradicional de papel y lápiz. Éstos son cada vez más importantes y usuales, ya que el ciclo de vida de los productos se está reduciendo, y la calidad y oportunidad para capturar el mercado rápidamente es crucial en la globalización.

MANTENIMIENTO

Es el proceso que permite la conservación y funcionamiento óptimo de la maquinaria, infraestructura, sistemas e instalaciones. La finalidad del mantenimiento es la prevención, detección y corrección de las causas que generan el desgaste de las máquinas, sistemas, equipos e instalaciones, con la finalidad de proporcionar servicio técnico y de apoyo para que éstas funcionen correctamente. El mantenimiento puede ser:

a) *Correctivo* de los defectos en los equipos o instalaciones en el momento o después de cuando sucede. Este tipo de mantenimiento es de conservación, ya sea que se reparen las máquinas de inmediato o de manera diferida.
b) *Preventivo* es aquel que se realiza antes de que sucedan las fallas para evitar paros en la operación. El mantenimiento preventivo puede ser a su vez:

- *Programado*, es decir, que se programan ciertas fechas para realizarlo.
- *Predictivo*, cuando de acuerdo a estadísticas de funcionamiento se realiza.
- *De actualización*, como su nombre lo indica se enfoca a renovar el equipo para evitar su obsolescencia.

CONTROL DE CALIDAD

La calidad es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente.

Saber más — Para conocer más detalles acerca del tema, revisa el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Gestión de recursos materiales. Gestión de compras

La gestión de recursos materiales consiste en la optimización del abastecimiento, selección, adquisición y control de los insumos y materias primas, así como de productos o bienes terminados y recursos materiales de la empresa.

Uno de los recursos más importantes de las empresas son los recursos materiales, ya que de ellos depende la calidad de los procesos y los productos.

Los materiales incluyen, además de materias primas, la producción en proceso, el producto terminado, las herramientas, equipos y todos los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

La administración de materiales se relaciona íntimamente con los pronósticos de venta y de producción; y una de sus actividades más importantes es calcular los puntos de pedido y de reorden, o sea, el momento exacto para solicitar los materiales necesarios y evitar el desabasto.

Esta función incluye el abastecimiento, almacenamiento y surtido oportuno de todos los insumos en la cantidad, calidad y tiempo para cumplir con las especificaciones de los usuarios.

La finalidad de esta área es disponer de todos los materiales en la cantidad y calidad requeridas, y asignarlos en el lugar adecuado, para lo que se realizan las siguientes actividades:

- **Planeación, organización y control del abastecimiento de materiales para el plan de producción.** Algunos criterios para seleccionar a los proveedores son la calidad y precio del producto, la puntualidad en el suministro, las condiciones de pago y el servicio posventa.
- **Recepción, manejo físico y registro** de todos los embarques que ingresan, así como de los productos terminados.
- **Tráfico.** Movilización de materiales desde el lugar de ubicación hasta donde se utiliza; incluye el manejo físico y la transportación de los insumos y del producto terminado. También la selección y el control de los medios de transporte más adecuados para minimizar los costos, incluyendo la carga y descarga.
- **Almacén.** Control físico de los materiales para protegerlos y evitar mermas, robos, deterioros y desperdicios; lo cual queda registrado e inventariado.
- **Establecimiento de puntos de pedido y de reorden** para garantizar el suministro de materiales.
- **Control de calidad.** Inspeccionar y asegurar la calidad e ingreso de la materia prima.

La administración de insumos tiene como objetivo lograr la máxima eficacia y eficiencia en los programas de producción y en los tiempos de entrega.

Los materiales o insumos son todos los insumos o materia prima requeridos para fabricar un producto, así como los productos terminados, herramientas y artículos de oficina y mantenimiento. Los materiales se manejan físicamente en los almacenes.

La administración de materiales integra dos funciones básicas: compras o abastecimientos, y control de inventarios o almacenes.

Figura 9.9 Organigrama del área de administración de materiales

La relación insumo-producto define los índices de productividad de una organización. El objetivo de la administración de materiales es lograr su máxima productividad con el mínimo de recursos. Existen varias técnicas para optimizar los recursos materiales; entre éstas, cabe destacar la investigación de operaciones, la simplificación del trabajo, la ingeniería de métodos y el MRP (por sus siglas en inglés, *Material Requirements Planning*).

El inventario consiste en el registro de la cantidad de materiales que se almacenan en la empresa.

Uno de los métodos más usuales para la optimización de requerimientos de materiales es el MRP. Este sistema incluye un programa maestro, una lista de materiales, el flujo de procesos o sus etapas; el requerimiento bruto o la cantidad total necesaria de materiales; los requerimientos netos y la cantidad de materiales que deben comprarse.

Los sistemas MRP generan la lista de materiales con base en el calendario de producción de la empresa. La lista de materiales especifica la cantidad y el tiempo de requisición de cada material. Esta información se relaciona con los inventarios y da origen al pedido minimizando tiempos y garantizando el abastecimiento. La optimización permite el mantenimiento suficiente de la calidad y la cantidad de los materiales, con lo cual evita costos excesivos de almacenaje, mermas, desperdicios y pérdida de clientes; consecuentemente, incrementa los rendimientos de la empresa.

La optimización se refiere al logro de la máxima productividad y rendimiento de los recursos.

COMPRAS

El área de compras tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos.

En algunas empresas la administración de materiales forma parte del área de producción, en otras es un departamento o área independiente.

Figura 9.10 Administración de materiales

MATERIAS PRIMAS Y CONTROL DE INVENTARIOS

El control de inventarios consiste en el adecuado registro, mantenimiento, salvaguarda y establecimiento de existencias de partes y materiales, así como de todos los insumos necesarios en todas las áreas de la organización.

Las materias primas son los elementos, sustancias o insumos necesarios para producir un artículo.

El objetivo del control de inventarios es mantener la calidad óptima de los materiales, y la existencia y disponibilidad inmediata de los mismos para que se minimicen los costos de almacenaje.

Los almacenes son los lugares físicos o bodegas donde se ordenan, organizan y guardan los materiales y productos de la empresa.

El control de inventarios tiene como finalidad disponer de la cantidad exacta de materiales evitando escasez o exceso. Existen diversos sistemas y software de control de inventario. Los inventarios pueden ser: de materia prima, producción en proceso, producto terminado, diversas herramientas y refacciones, papelería e insumos de oficina.

Las técnicas para el control de inventarios van desde los sistemas manuales a los informáticos. Dos de las técnicas más efectivas son los inventarios justo a tiempo (JAT) y el *Kanban*.

Los inventarios justo a tiempo representan una de las técnicas que han incidido en el éxito de las organizaciones japonesas. Consiste en tener el mínimo de inventarios, tanto de materia prima como de producción en proceso y producto terminado, para evitar los costos de almacenamiento y garantizar la satisfacción de los clientes, de tal forma que cuando se requiere la materia prima el proveedor la surte en la cantidad, calidad y tiempo adecuados.

El proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción justo a tiempo para ser ensamblados. Otros nombres para éste u otros métodos muy similares son *inventario cero* y *producción sin inventario*. Para que el método justo a tiempo funcione, deben cumplirse diversas condiciones:

1. La calidad de los insumos debe cumplir con los estándares; el material defectuoso puede detener toda la línea de producción.
2. Deben existir relaciones de colaboración con los proveedores. Se requieren proveedores confiables y capacitados.

Los sistemas Kanban y justo a tiempo están íntimamente relacionados con el enfoque de la calidad total. El sistema Kanban es complemento del JAT. Kanban en japonés significa tarjeta o boleto; en este sistema se controlan los inventarios a través de tarjetas que enumeran las características clave de los materiales.

Gestión de mercadotecnia

En la actualidad, con la globalización, resulta indispensable la aplicación de la mercadotecnia para lograr una mayor competitividad.

La mercadotecnia es el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

Saber más Para conocer más detalles acerca del tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Gestión de sistemas. Informática

La gestión del área de sistemas y tecnologías de información es una de las más importantes en el entorno actual. La simplificación en el manejo de información es imprescindible mediante la implantación de *buenas prácticas* y manuales para realizar todas las operaciones basadas en estándares, con el fin de eliminar duplicidad de funciones.

Uno de los requisitos más importantes dentro de la gestión de tecnologías y sistemas es la transparencia de la información y el uso de bases de datos y sistemas homogéneos en todas las áreas; en otras palabras, los sistemas deben basarse en el mismo estándar o en las mismas *buenas prácticas*.

Otro aspecto de vital importancia es la existencia de un área de seguridad informática que permita resguardar toda la información de la empresa de manera segura y confiable.

El mayor obstáculo para el uso e implementación de tecnologías radica en la resistencia al cambio, en la falta de aplicación de los mismos estándares y prácticas, y en la falta de capacitación en el manejo de tecnologías por parte del personal de todas las áreas de la empresa.

En una organización con 10 o más de 5000 personas, es fundamental adherirse a los lineamientos, estándares y manuales de buenas prácticas para el uso de tecnologías.

En resumen, el área de sistemas y de tecnologías de información debe observar las mejores prácticas y, sobre todo, tener la capacidad de compartir o trabajar en sinergia con las diferentes áreas. Es parte fundamental de la labor del área de tecnologías la sensibilización de todas las áreas no relacionadas para el uso de los sistemas y tecnologías.

Saber más Para conocer las actividades y funciones del área del sistema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Gestión de áreas funcionales y tecnologías de información

Los avances tecnológicos han influido radicalmente en la productividad de las organizaciones al automatizar y hacer más eficiente la administración y los procesos, de tal manera que la gestión de áreas funcionales requiere apoyarse en las tecnologías y sistemas de información para competir en el mundo global, en donde el tiempo, la calidad y el valor agregado son factores indispensables para la sobrevivencia de las empresas.

Saber más Para conocer más acerca de la gestión de las áreas funcionales y su relación con las tecnlogías de información, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Gestión ambiental

En la actualidad, una de las funciones con mayor relevancia en las empresas es la responsabilidad social y la gestión ambiental. Los problemas ambientales tienen gran impacto en la vida de todos los seres humanos; la contaminación ha originado crisis ecológicas a nivel mundial que se caracterizan por fenómenos naturales como el calentamiento global, la destrucción de la capa de ozono y otras catástrofes. En este sentido, la responsabilidad social corporativa cobra especial relevancia para la conservación del medio ambiente y la creación de tecnologías limpias y energías sustentables y sostenibles, incluyendo la reparación del daño ambiental que hasta la fecha ha sido provocado por gran parte de las empresas. En el capítulo 12 se trata con mayor detenimiento la gestión de la responsabilidad social.

Todas las empresas de los diferentes países deben acatar una serie de normas y políticas de protección ambiental.

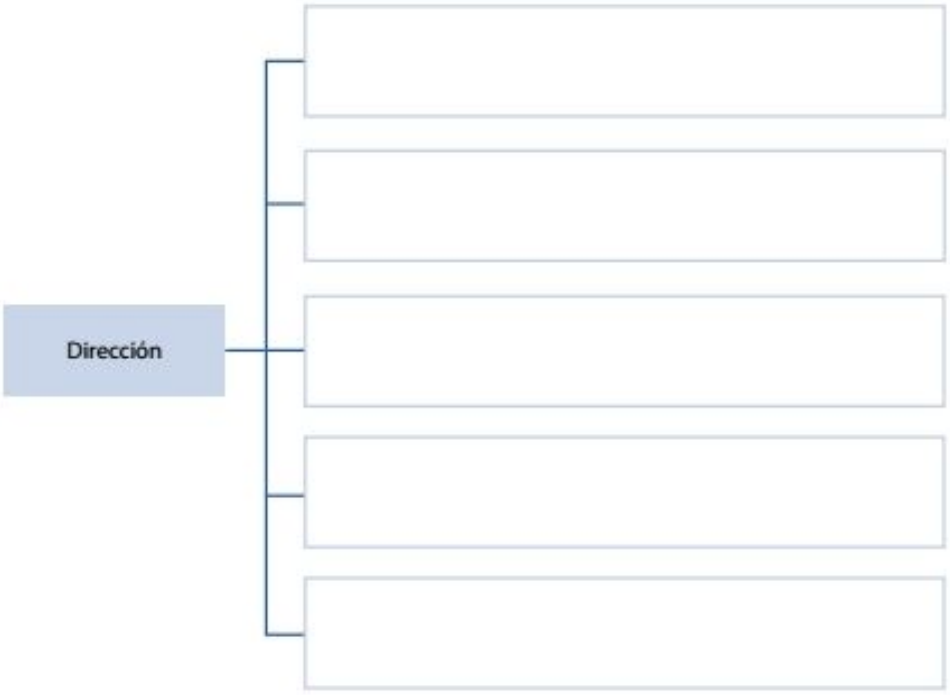
Saber más Para conocer más acerca de las políticas y normas para la gestión ambiental, consulta http://tiny.cc/pksvsy.

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve los casos prácticos que aparecen en la página web (http://tiny.cc/pksvsy). Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Anota en el siguiente organigrama las actividades de las áreas funcionales de la empresa.

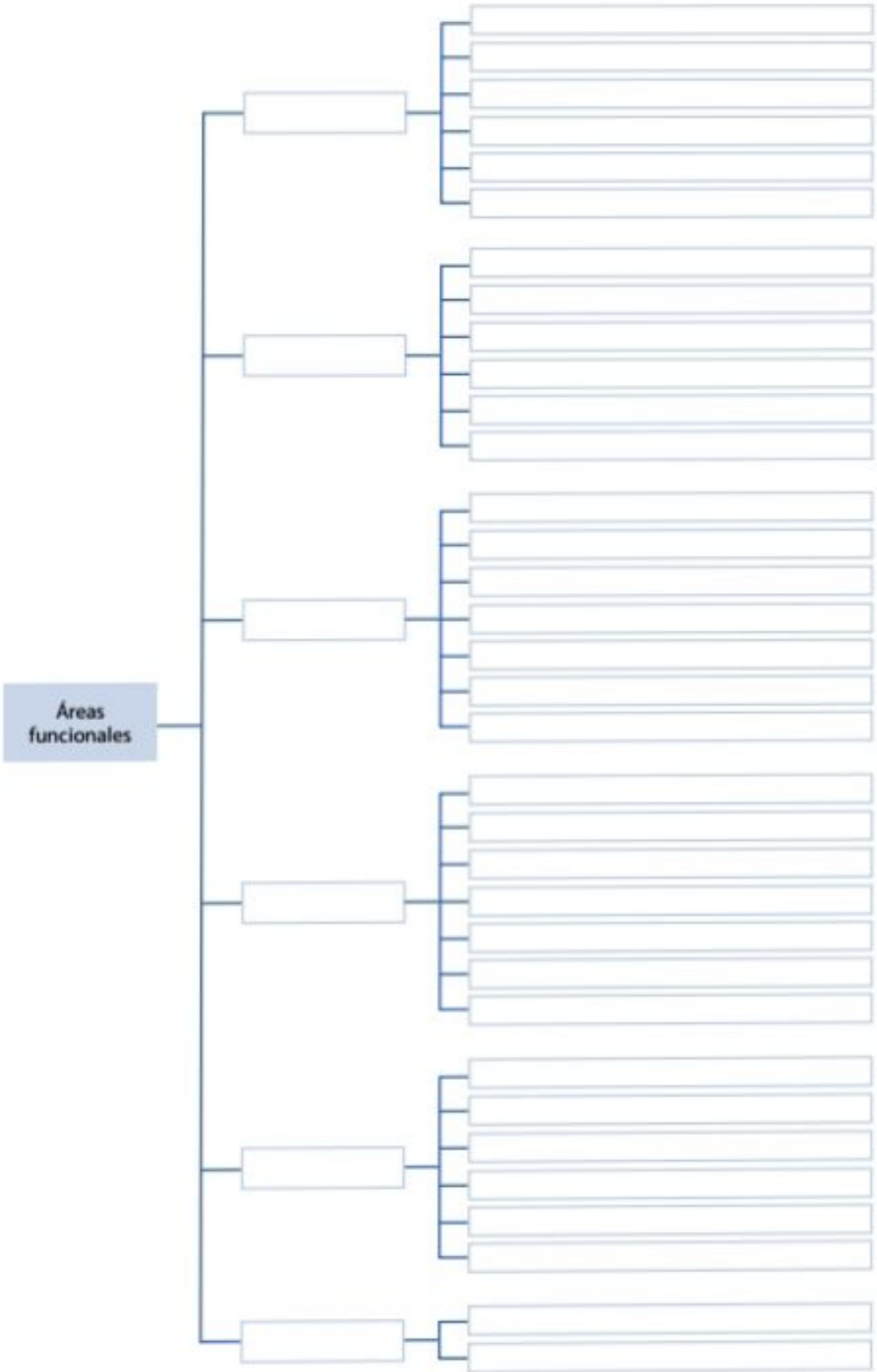


Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

2. ¿Con qué área se relacionan las siguientes frases y refranes?

( )	"Santo que no es conocido no es adorado".	a)	Producción
( )	"A ojo del amo engorda el caballo".	b)	Recursos humanos
( )	"Papelito habla".	c)	Finanzas
( )	"Proveedor confiable".	d)	Administración de tecnologías
( )	"Del software y el hardware lo que te acomode".	e)	Mercadotecnia
( )	"Dale un pescado a un hombre y comerá un día, enséñale a pescar y comerá siempre".	f)	Control
( )	Ishikawa dice: "Calidad empieza con educación y termina con educación".	g)	Capacitación

3. Llena los espacios vacíos de las áreas funcionales.

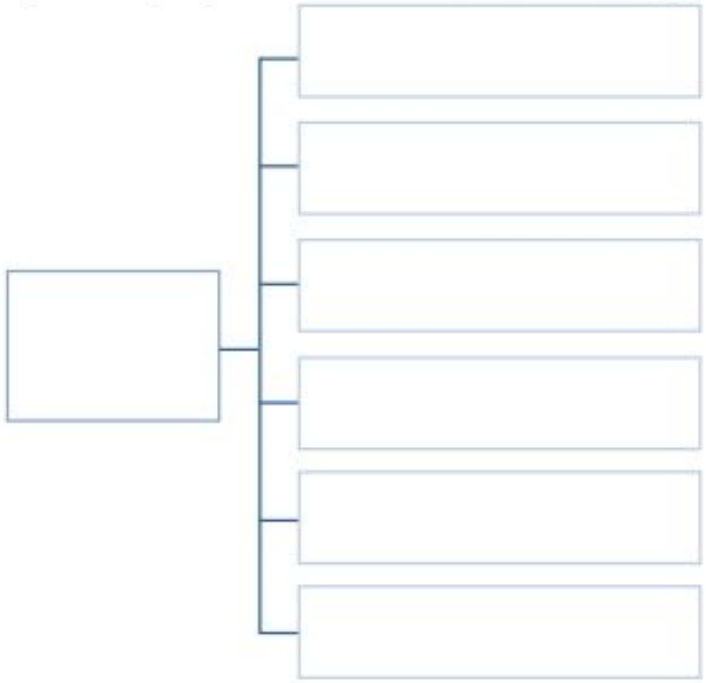


4. Investiga y anota en el siguiente cuadro los tipos de software que se utilizan en cada área funcional.

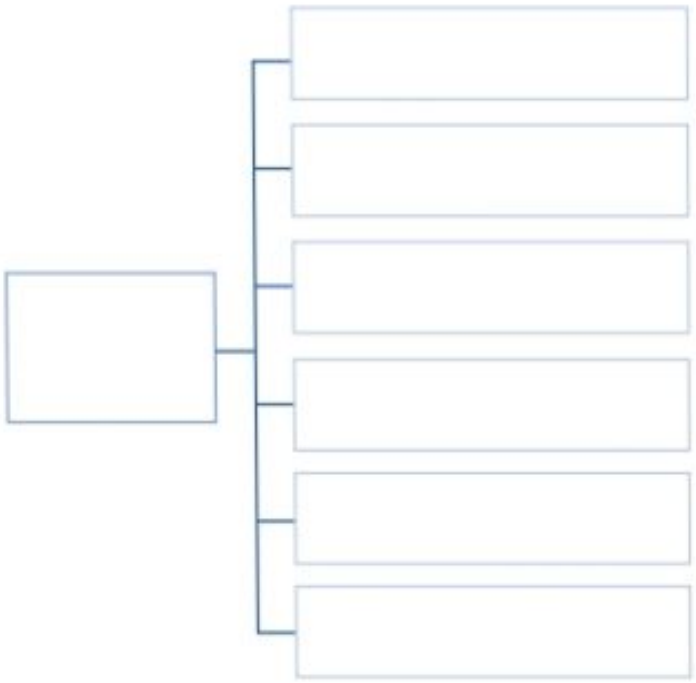
Área	Software o aplicación	Para qué sirve
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).

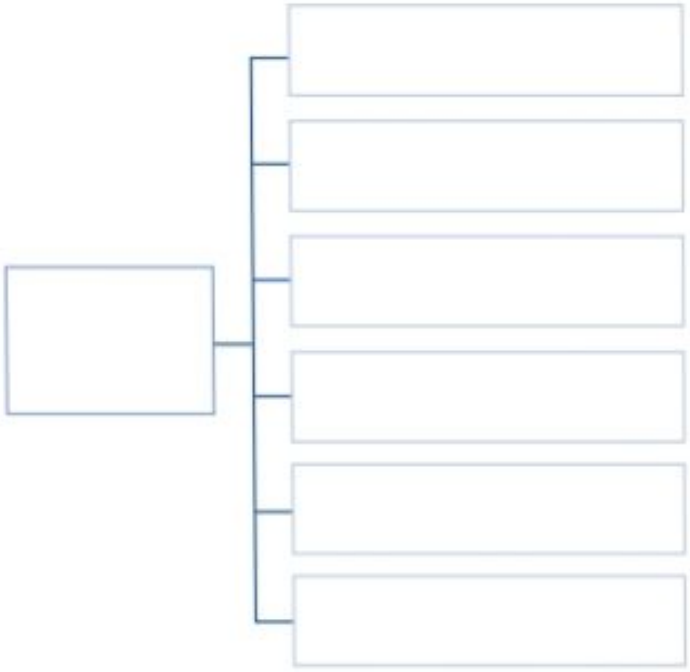
5. Llena el siguiente organigrama con las funciones del área de operaciones.



6. Elabora el organigrama del área de gestión del talento.

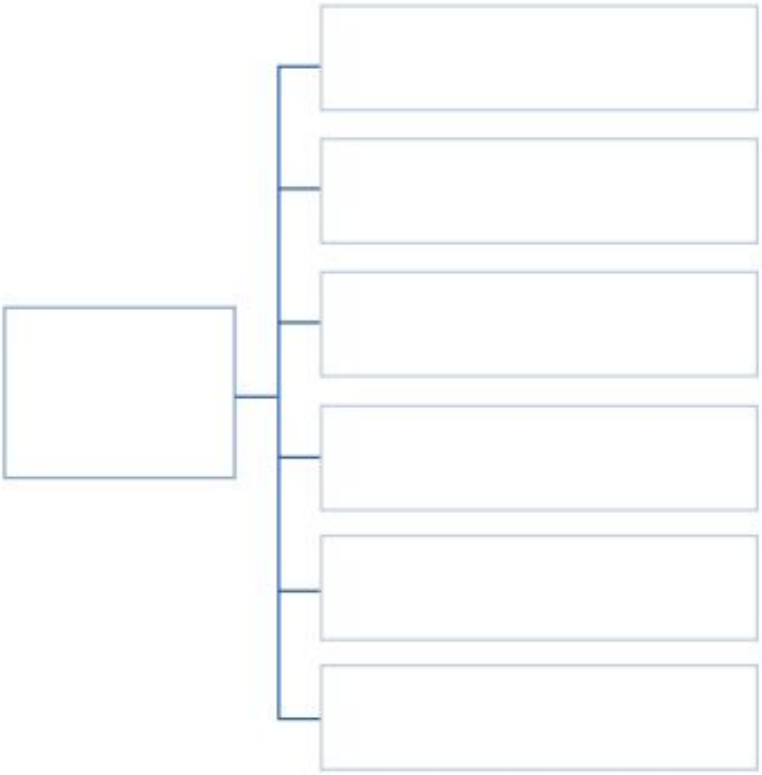


7. En el siguiente organigrama escribe las principales funciones del área de gestión financiera.



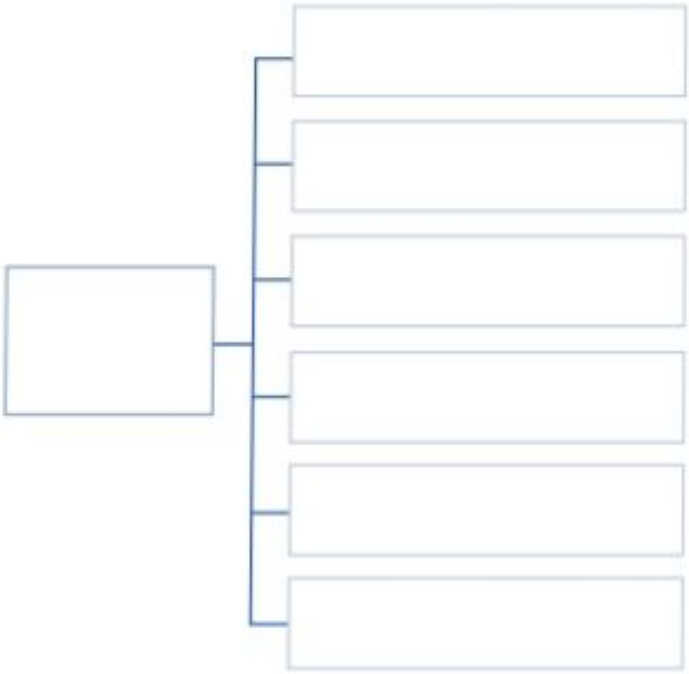
8. Define las cuatro "P" de la mercadotecnia.

9. Elabora el organigrama del área de mercadotecnia.



http://tiny.cc/5ctvsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

10. Elabora el organigrama del área de sistemas de información.



11. ¿Para qué sirve la mercadotecnia?

12. Menciona cuatro ejemplos de publicidad que conozcas de una empresa.

Empresa	Ejemplo
Automovilística	
Bancaria	
Telefónica	
Embotelladora	

13. ¿Qué desventajas tiene una empresa que no utiliza mercadotecnia?

14. Explica cómo aplicarías los valores en el área de finanzas.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

15. Explica cómo aplicarías los valores en el área de personal o talento humano.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

16. Explica cómo aplicarías los valores en el área de mercadotecnia.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

17. Explica cómo aplicarías los valores en la dirección general.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

18. Explica cómo aplicarías los valores en el área de producción.

Valor	Ejemplo
Responsabilidad	
Respeto	
Iniciativa	
Solidaridad	
Honestidad	

19. ¿Cómo aplicarías el proceso administrativo en las áreas funcionales de una empresa, ya sea en la que trabajes o en alguna relacionada con tu profesión?

Área funcional	
Planeación	
Organización	
Dirección	
Control	

20. Elabora un mapa conceptual con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntenlo en clase.

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

AUTOEVALUACIÓN

1. Relaciona ambas columnas. Anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( )	Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.	a) Empresa pequeña
( )	Se caracteriza por la centralización en la toma de decisiones y en la realización de actividades.	b) Finanzas
( )	En esta área se realizan actividades de contabilidad, cuentas por pagar y tesorería.	c) Empresa grande
( )	Muestra la posición financiera de la empresa.	d) Presupuesto de producción
( )	Son los recursos económicos que posee la empresa.	e) Presupuesto de inversión
( )	Cantidad de dinero que debe la empresa a acreedores y proveedores.	f) Presupuesto de tesorería
( )	Estimaciones de inversiones necesarias.	g) Pasivo
( )	Son las aportaciones de los socios.	h) Capital
( )	Estimación prevista de fondos en caja, bancos y valores.	i) Activo
( )	Indica cuántas unidades se producirán en un periodo determinado.	j) Balance

2. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

1.	La única actividad del área de cobranzas es verificar el pago oportuno de los clientes.	( )
2.	Es función del área de producción mantener un sistema de información de clientes para la toma de decisiones.	( )
3.	La administración de materiales se relaciona íntimamente con los procesos de venta y de producción.	( )
4.	Uno de los métodos más usuales para la optimización de requerimientos de materiales es el TQM.	( )
5.	El inventario se refiere a la cantidad de materiales que se almacenan en la empresa.	( )
6.	El sistema MRP conserva la cantidad mínima de existencias requeridas para continuar el proceso de producción y minimizar costos.	( )
7.	El objetivo último de la administración de la producción es elaborar artículos con la óptima calidad.	( )
8.	Los sistemas de producción más utilizados son por órdenes y por metas.	( )
9.	Una de las aplicaciones más útiles en el diseño y el desarrollo del producto es el diseño asistido por computadora.	( )
10.	La finalidad de finanzas es que la empresa tenga los materiales correctos, y que reúnan las características y especificaciones de calidad de manera oportuna al menor costo.	( )

CONCLUSIONES

1. Anota cinco conclusiones relativas a este capítulo.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

2. Anota cuatro conclusiones acerca de la importancia de la aplicación de los valores en la gestión de las áreas funcionales de la empresa.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

3. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de este capítulo (pág. 187) con los conocimientos adquiridos.

_____

4. Explica cómo aplicarías lo que aprendiste en este capítulo en tu vida laboral.

_____

CAPÍTULO 10

Gestión empresarial y emprendimiento

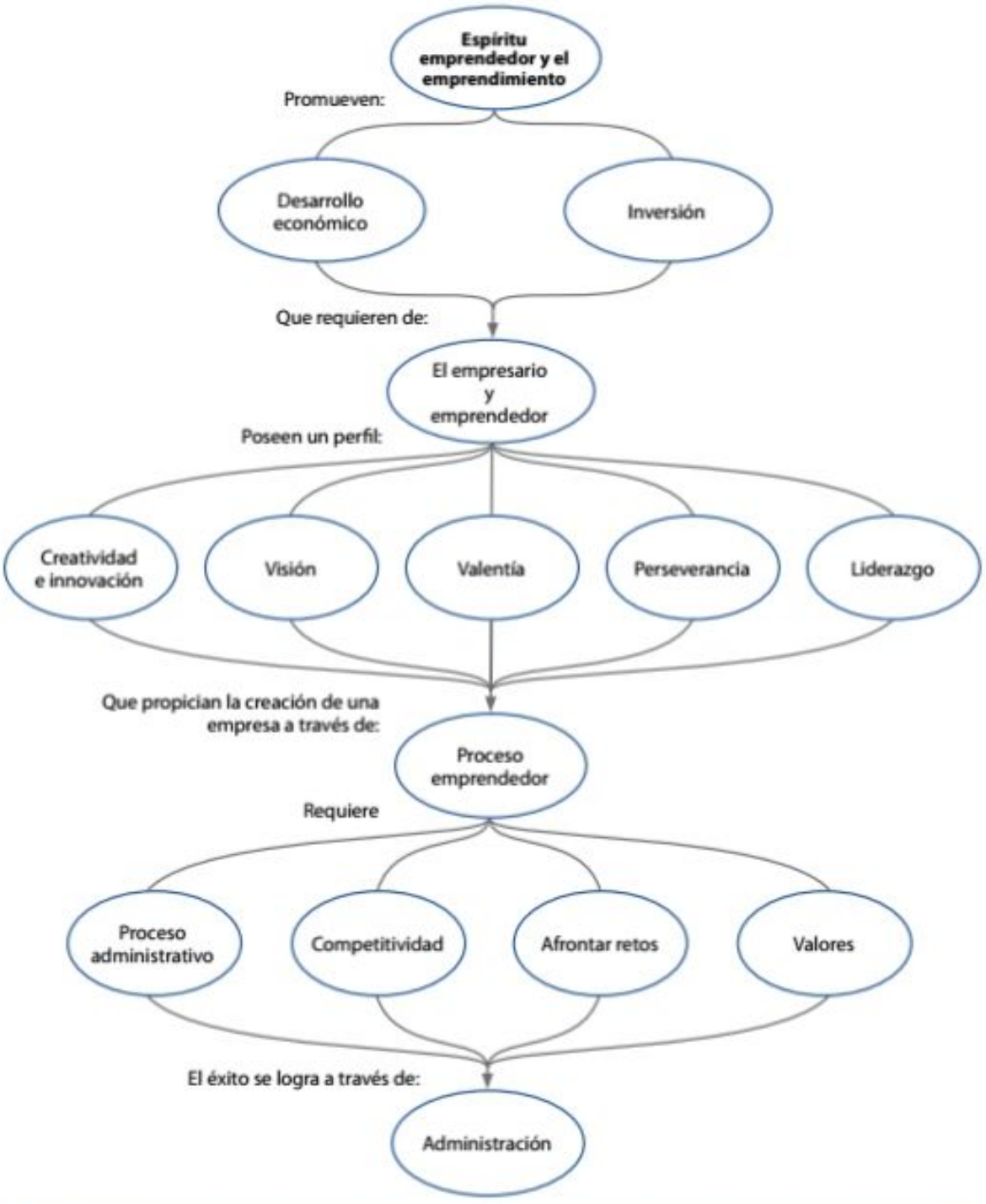
Calidad inicia con educación y termina con educación.

Kaoru Ishikawa

Al finalizar este capítulo el lector:

- Analizará los beneficios del emprendimiento.
- Describirá el perfil del emprendedor y sus atributos.
- Identificará la relación entre administración y emprendimiento.
- Argumentará la importancia del emprendimiento.
- Explicará las características del empresario y su relación con el liderazgo.
- Analizará las características de los líderes empresariales de su entorno.
- Describirá las etapas del proceso emprendedor.
- Explicará los factores para lograr la competitividad.
- Relacionará el espíritu empresarial con las nuevas tecnologías.
- Explicará la importancia de los valores en el desarrollo empresarial.
- Desarrollará actitudes de colaboración, respeto, iniciativa y responsabilidad.
- Describirá los valores que debe poseer un emprendedor.
- Aplicará los conocimientos obtenidos en la creación de una empresa

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. Explica en qué consisten las áreas funcionales de la empresa.

2. Describe cuatro de las principales funciones que se llevan a cabo en el área de producción y operaciones de la empresa.

3. Describe cuatro de las principales funciones que se llevan a cabo en el área de gestión del talento de la empresa.

4. Describe cuatro de las principales funciones que se llevan a cabo en el área de finanzas de la empresa.

5. ¿Qué relación existe entre las TIC y la administración de las áreas funcionales de la empresa?

6. ¿Cuál es la importancia de la utilización de las TIC en las áreas funcionales de la empresa?

7. ¿Cómo se aplica el proceso administrativo durante el proceso emprendedor?

Video

Analiza el video que se recomienda en la página web (http://tiny.cc/pksvsy), elabora un ensayo y coméntalo en clase.

El espíritu emprendedor

Es indudable, el desarrollo económico de un país está íntimamente relacionado con las empresas, las cuales son el sustento económico de la sociedad. En este sentido, el empresario, el emprendedor, con su capacidad y deseo de superación, son el factor clave en el desarrollo de las empresas.

Saber más Para conocer más del tema, visita el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

La importancia del espíritu emprendedor

Es innegable la importancia de las empresas ya que son el motor de la economía de la sociedad. En este sentido, la importancia del espíritu emprendedor es vital.

Saber más Para conocer más del tema, visita el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

El emprendedor

Figura 10.1 Perfil de un emprendedor

El empresario y el emprendedor poseen una serie de cualidades y características que les permiten crear y mantener una empresa:

- **Valentía**. El valor caracteriza a los emprendedores; el mayor peligro en la vida es no arriesgarse, los emprendedores exitosos toman riesgos calculados; posee tolerancia al fracaso; asume las consecuencias y aprende de sus errores.
- **Visión**. Tienen la habilidad para plantear un futuro deseado. En este sentido, los emprendedores son visionarios.

- **Perseverancia**. Constancia para lograr los objetivos que se plantean.
- **Autoconfianza**. Los individuos que poseen seguridad en sí mismos creen que pueden enfrentar retos y superarlos.
- **Orientación hacia los resultados**. Los emprendedores se orientan hacia la acción, son realizadores y disfrutan afrontar retos y superar obstáculos.
- **Liderazgo**. El emprendedor desarrolla un papel de líder para conducir al personal al logro de los objetivos.
- **Creatividad e innovación**. La palabra "creatividad" se deriva del latín *creare* que significa "crear algo nuevo" innovan y mejoran continuamente, es decir, algo que no había, ya sea un invento o un nuevo producto.
- **Responsabilidad**. Una de las características indispensables del empresario es la responsabilidad; que va más allá de la capacidad de responder por lo que se ha hecho y asumir las consecuencias. El emprendedor debe pensar en las repercusiones de sus actos y decisiones, ya que éstas influyen en múltiples ámbitos. Hoy más que nunca se requieren empresarios con responsabilidad social.

Especial atención requieren la creatividad y la innovación para el emprendedor. La creatividad no es solamente innata ni un don de unos pocos. Es una habilidad que los seres humanos pueden desarrollar. Algunas sugerencias para fomentar la creatividad son:

- Visualizar diferentes soluciones para un mismo problema.
- Actualizarse continuamente.
- Flexibilidad ante todo tipo de ideas.
- Habilidad para convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.
- Buscar siempre nuevas formas de hacer las cosas.

Algunas barreras para el desarrollo de la innovación y la creatividad son las actitudes mentales y emocionales negativas tales como el temor a las burlas y al fracaso, el conformismo, el miedo a equivocarse y al cambio, tendencia a la rutina, pereza y falta de energía, cultura y educación. Estas barreras pueden superarse mediante el autoconocimiento y la voluntad para cambiar y superarse.

La creatividad puede ser definida como un proceso mental que consiste en la capacidad de dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original.

TIPOS DE EMPRESARIOS

Los empresarios con una alta necesidad de logro tienen propensión para asumir riesgos calculados. Esto significa que prefieren situaciones donde pueden ejercer algún control sobre los resultados, a diferencia de otras personas orientadas al riesgo extremo, como el jugador cuyos resultados dependen exclusivamente de la suerte. Los empresarios pueden clasificarse en tres tipos: emprendedores, seguidores y franquiciatarios.

Emprendedores. Considerados generalmente como emprendedores puros, inventores que inician o fundan una empresa. También son artesanos o profesionistas independientes que desa-

rrollan habilidades y luego inician su propio negocio, o ejecutivos y profesionales o empleados, frecuentemente con antecedentes en mercadotecnia y ventas, los cuales se apoyan en las ideas de otros para comenzar nuevas empresas. Los emprendedores crean las empresas.

Seguidores. Son los que adquieren una empresa ya establecida, ya sea porque la compran o la heredan. En algunos casos el nuevo empresario ya ha trabajado en la empresa y continúa operándola.

Franquiciatarios. Son empresarios que adquieren el *know-how*, el conocimiento y marca de empresas franquiciadoras ya establecidas y probadas en el mercado. Tienen la ventaja de que la marca ya está posicionada y se reducen los riesgos del inicio de operaciones.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso emprendedor es el conjunto de etapas necesarias para crear, iniciar y operar con éxito una empresa.

El proceso emprendedor implica un ciclo que comienza con retos y obstáculos, y termina con el éxito empresarial. Sin embargo, gran parte de los fracasos del proceso emprendedor se debe a que algunos desean el éxito sin invertir el tiempo y la paciencia necesarios para superar los obstáculos que implican la creación y la operación de una empresa.

La creación de una empresa implica las siguientes etapas:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Figura 10.2 Administración y proceso administrativo

Planeación

Inicia con la etapa en la que deben definirse los siguientes elementos:

- Justificación de la empresa. Se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad que satisface y los rendimientos a obtener.
- Nombre de la empresa. Es parte esencial de la identidad corporativa. Debe ser original, significativo, agradable, claro y simple, y fácil de recordar.
- Giro o misión. Actividad y tipo de empresa.

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito; por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

Para el desarrollo de un plan de negocios es indispensable definir con la visión de la organización, y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. La visión, la misión, los objetivos, las estrategias y políticas, los programas y los presupuestos, deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar. El proceso de planeación culmina con la elaboración del plan estratégico o plan de negocio.

Organización

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo que permitan una óptima coordinación.

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo, de la manera más eficiente, las funciones y actividades mediante la coordinación de los recursos y la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, y coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras, lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa, y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el

diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, procesos y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

Se adquieren todos los recursos necesarios para iniciar la operación de la empresa y se realizan los trámites que deben efectuarse para la apertura, los cuales varían de acuerdo con la región o el país en donde se establezca.

Estos trámites los puede realizar un gestor o el contador. La etapa de organización concluye cuando se han realizado todos los trámites y diseñado las estructuras y procesos para iniciar la operación de la empresa, es decir, cuando es posible realizar la operación de la misma.

Figura 10.3 El proceso emprendedor

Dirección

Esta etapa implica la operación de la empresa, y por supuesto el emprendedor aplica el proceso de dirección durante todas las etapas, incluyendo la planeación.

- La **dirección** consiste en conducir y guiar a los subordinados al logro de los objetivos mediante la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo para la ejecución de lo planeado y organizado.

Control

- En esta etapa se evalúa el logro de los resultados en relación con lo planeado mediante el establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

Todas estas etapas forman parte del proceso administrativo y son el quehacer cotidiano del empresario; cada una tiene sus técnicas que fueron estudiadas en capítulos anteriores.

Saber más Para conocer los requerimientos legales y trámites para la apertura de un negocio, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

COMPETITIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO

La competitividad es la capacidad de una empresa para generar productos con valor agregado en cuanto a costos-beneficios, características y calidad, respecto a los de otras empresas de productos similares.

Cualquier empresa para sobrevivir y destacar en el mercado requiere competitividad que es la base del éxito empresarial. Los productos o servicios de la empresa deben reunir ciertas características distintivas que los diferencien de otros similares, de tal forma que cumplan con los requisitos del cliente para asegurar una mayor probabilidad de aceptación del producto.

Además de la calidad del producto o servicio, existen múltiples factores que promueven una mayor competitividad; por ejemplo, el precio, las estrategias de mercado y el servicio. Una excelente idea sin el soporte de una adecuada planeación, organización, dirección y control no tendrá permanencia en el mercado. De ahí la importancia de la administración y sus técnicas para garantizar la competitividad y el éxito empresarial.

Las ventajas competitivas son peculiaridades del producto o servicio y características distintivas que le otorgan valor agregado y garantizan su aceptación en el mercado.

Para lograr una mayor competitividad es necesario establecer las condiciones actuales de la industria y sector al que pertenezca la empresa, así como las condiciones futuras que pueden influir en su desarrollo.

La propuesta de valor de la empresa es un factor clave para lograr la competitividad.

Desarrolla tus habilidades y aplica tus conocimientos en el simulador de negocios (http://tiny.cc/pksvxj). ¡Recuerda que la práctica hace al maestro!

RETOS PARA EL INICIO DE UNA EMPRESA

Como cualquier actividad en la vida, el inicio de una empresa es un proceso arduo que implica afrontar retos y posibles obstáculos; los más importantes son de carácter:

a) **Personal**
- Se requiere constancia y perseverancia, salud física y mental para iniciar una empresa.
- El inicio implica sacrificio de tiempo y recursos económicos.

b) **Financiero**
- Muchas de las micro y pequeñas empresas carecen de suficiente capital de trabajo.
- Las fuentes de financiamiento son escasas.

c) **Técnico y administrativo**
- Carencia de conocimientos y técnicas administrativas para manejar la organización.

- Es necesario contar con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar amenazas y oportunidades.
- Se requiere asesoría en las áreas relacionadas con toda la empresa: legal, producción, mercados, administrativa, finanzas, personal y tecnología.
- Es indispensable elaborar un plan de negocios, y para prever y solucionar posibles dificultades que pudieran presentarse.

d) Burocrático
Múltiples trámites y barreras de tipo administrativo en el sector público.

e) Económico
- El entorno en ocasiones no es propicio para las pequeñas y medianas empresas (pymes) debido a que se tienen que enfrentar con las grandes empresas.
- Competencia desleal.

Todos estos obstáculos deben contemplarse como amenazas que pueden convertirse en oportunidades.

Saber más Para conocer algunas fuentes de financiamiento al iniciar un empresa, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

LOS VALORES Y EL EMPRENDEDOR

La filosofía organizacional es el conjunto de valores, principios y compromisos que orientan la actuación de la empresa.

La filosofía de la empresa implica la existencia de una serie de valores y responsabilidad social que le permiten orientar sus acciones hacia el bien común. De esta manera, el emprendedor debe tener en cuenta la importancia de los valores en la cultura organizacional para la operación de la empresa y la selección de sus integrantes. Además, el empresario debe proporcionar a sus colaboradores el ejemplo con una actuación ética y socialmente responsable. Los valores básicos que todo emprendedor debe poseer son: honestidad, responsabilidad, equidad, justicia y respeto.

Saber más Para conocer más acerca del tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy). Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Menciona dos ventajas y dos desventajas de ser empresario y administrador.

	Ventaja	Desventaja
Empresario	1.	1.
	2.	2.
Administrador	1.	1.
	2.	2.

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvny).

2. Enumera dos ejemplos del espíritu empresarial de un emprendedor local y los beneficios que aportó a tu comunidad.

Nombre	Giro	Beneficio
1.		
2.		

3. En el siguiente espacio elabora la gráfica de la reacción en cadena de Deming y explícala brevemente.

4. A continuación aparece una lista de emprendedores importantes. Investiga el nombre de su principal empresa y la aportación que hizo a la sociedad.

Nombre	Aportación de la empresa
Carlos Slim	
Lorenzo Servitje	
Steve Jobs	
Mark Zuckerberg	
Soichiro Honda	
J. P. Morgan	
Coco Chanel	
Will K. Kellogg	
John Dell	
Bill Gates	
Óscar de la Renta	
Henri Nestlé	
Charles Phillips	
Louis Chevrolet	
Elon Musk	
Ralph Laurent	
Richard Branson	
Levi Strauss	

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).

5. Elabora un cuadro comparativo entre el perfil del líder y el del emprendedor.

Líder	Emprendedor

6. Investiga en tu localidad los trámites necesarios para abrir una empresa y anótalos en el siguiente espacio.

7. Investiga el software y aplicaciones que existen para apoyar al emprendedor.

Software	Aplicación

8. Ejemplifica la aplicación de los valores y actitudes por parte del emprendedor y explica sus beneficios.

Valor	Ejemplo	Beneficios
Respeto		
Colaboración		
Iniciativa		
Responsabilidad		

http://tiny.cc/rdtvsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

9. Elabora un cuadro en el que compares tu perfil personal con el del emprendedor y anota las acciones de mejora.

Perfil personal	Perfil emprendedor	Acciones

10. En equipo elabora una PPT con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntenla en clase.

11. Investiga y anota los trámites legales, fiscales y administrativos que se requieren en tu localidad para iniciar una empresa.

Trámites legales	Trámites fiscales	Trámites administrativos

AUTOEVALUACIÓN

1. Relaciona ambas columnas. Anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( )	Conoce las técnicas de administración.	a)	Perseverancia
( )	Persona que emprende una empresa que no es la suya.	b)	Emprendedor interno
( )	Constancia para lograr los objetivos y superar obstáculos.	c)	Espíritu empresarial
( )	Capacidad para iniciar y establecer un negocio.	d)	Emprendedor
( )	Asume riesgos. Pasión por el negocio.	e)	Administrador

2. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera, o una **F** si es falsa.

1.	Perseverancia se refiere a la constancia para lograr los objetivos y superar obstáculos.	( )
2.	El espíritu emprendedor siempre es innato.	( )
3.	El espíritu empresarial se caracteriza por tener visión y afrontar riesgos, tener perseverancia, creatividad y decisión.	( )
4.	El administrador asume y disfruta los riesgos.	( )
5.	El emprendedor es una persona orientada a obtener resultados .	( )
6.	El emprendedor siempre domina las técnicas y los conocimientos de la administración.	( )
7.	El principal motivador del emprendedor es el poder.	( )

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

CONCLUSIONES

1. Anota cuatro conclusiones relativas a este capítulo.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

2. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de este capítulo (pág. 223) con los conocimientos aprendidos.

_____

3. Anota los tres conocimientos más importantes que adquiriste con la guía de acción.

1. _____

2. _____

3. _____

4. Anota cómo aplicarás los conocimientos a tu vida laboral y profesional.

CAPÍTULO 11

La administración y la gestión en el entorno global

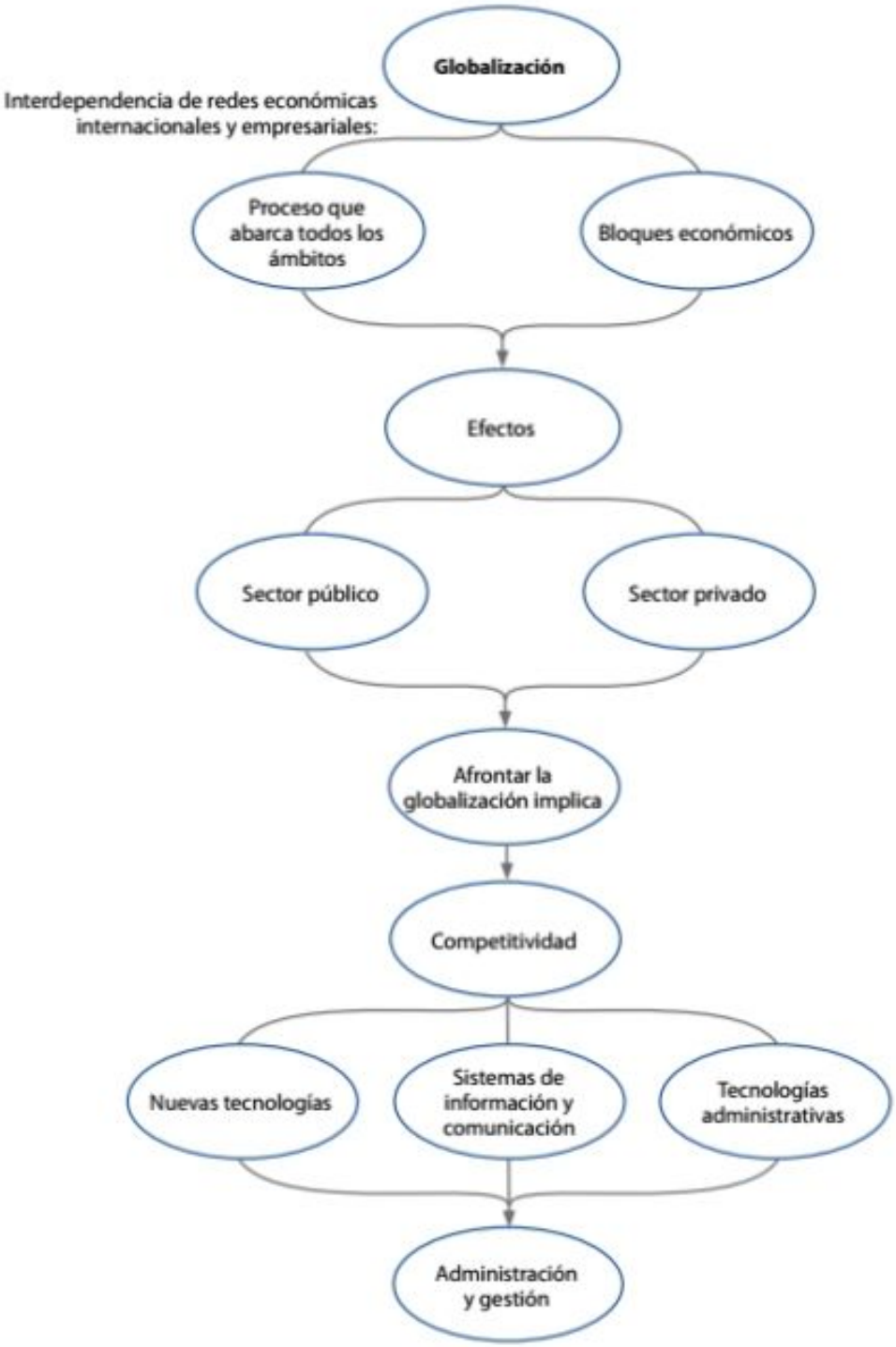
Aút non tentaris, auto perfice. (No lo intentes, llévalo hasta su fin.)

Ovidio, 43 a.C.-17 d.C.

Al finalizar este capítulo el lector:

- Definirá el concepto de globalización.
- Describirá los efectos económicos de la globalización en los sectores público y privado.
- Argumentará la importancia de los procesos tecnológicos de la empresa en relación con la globalización.
- Describirá algunos cambios que experimentan las empresas por la globalización.
- Explicará en qué consiste la robótica.
- Explicará algunas estrategias para afrontar la globalización.
- Desarrollará actitudes de compromiso, responsabilidad, interés y colaboración.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. ¿Cómo influye el entorno global en la creación de nuevas empresas?

2. ¿Qué características debe reunir el emprendedor?

3. ¿Las áreas funcionales son las mismas en una empresa nacional y en una empresa que realiza comercio global?

4. ¿Cuál es la relación de las tecnologías de información con las empresas globales?

5. ¿Consideras que las empresas globales requieren aplicar el proceso administrativo? Justifica tu respuesta.

6. Explica la importancia del análisis del entorno externo en una empresa que requiere participar en el mercado global.

7. Menciona y explica cuatro variables que requiere considerar el emprendedor para crear una empresa global.

Video

Analiza el video que se recomienda en la página web (http://tiny.cc/pksvsy) para este capítulo, elabora un ensayo y coméntalo en clase.

La empresa en la globalización

La globalización se refiere a las innumerables relaciones que establecen grupos de países para realizar intercambios económicos.

El término "globalización" deriva del sustantivo globo, que entre sus varias acepciones significa Tierra, el planeta que habitamos.

Con la globalización es necesario administrar las organizaciones en forma diferente.

La globalización es un conjunto de procesos de intercambio de bienes, servicios, mercancías, conocimientos, símbolos, fuerza de trabajo y capitales, cuya expansión se distingue por su carácter mundial.

La globalización de la economía ha implicado un proceso de integración de naciones, compañías, sectores empresariales y sociedad. Siempre han existido empresas internacionales, pero en la actualidad una actividad económica sin precedente ha creado alianzas estratégicas globales. La globalización ha originado procesos de integración económica como la Comunidad Económica Europea y el Tratado de Libre Comercio, por lo cual los productos y las empresas nacionales tienden a desaparecer y a formar parte de la red económica global. Esto obliga a las empresas y gerentes a:

- Ser más competitivos.
- Operar con calidad de clase mundial.
- Capacitar cada vez más al capital humano.
- Aplicar estrategias diferentes de administración.
- Cambiar y adaptar estilos de gestión y dirección.
- Mayores conocimientos de nuevas tecnologías.
- Crear nuevos modelos de negocio.

PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

La globalización abarca todos los ámbitos, así que es posible señalar diferentes tipos de globalización: económica, financiera, política y de las comunicaciones, entre otras.

La globalización es la interdependencia de redes económicas internacionales y consecuentemente de las economías y de las empresas.

En la era de mercados globales, las empresas requieren habilidades para colocar productos estandarizados de mejor calidad y precio que los de la competencia, lo que implica eficientar los procesos y utilizar economías de escala. Para las empresas, las normas y estándares mundiales señalan el marco de referencia de sus niveles de competitividad.

Las grandes empresas globales que invierten y se establecen en diversos países son seguidas por sus proveedores, quienes también se establecen en los mismos lugares. Los sistemas de producción, distribución y consumo nacionales se fragmentan, y los sectores que no se integran a las cadenas de producción internacional en las empresas globalizadas desaparecen.

En el siguiente cuadro es posible observar cómo varían las funciones de la empresa de acuerdo con su evolución hacia la globalización.

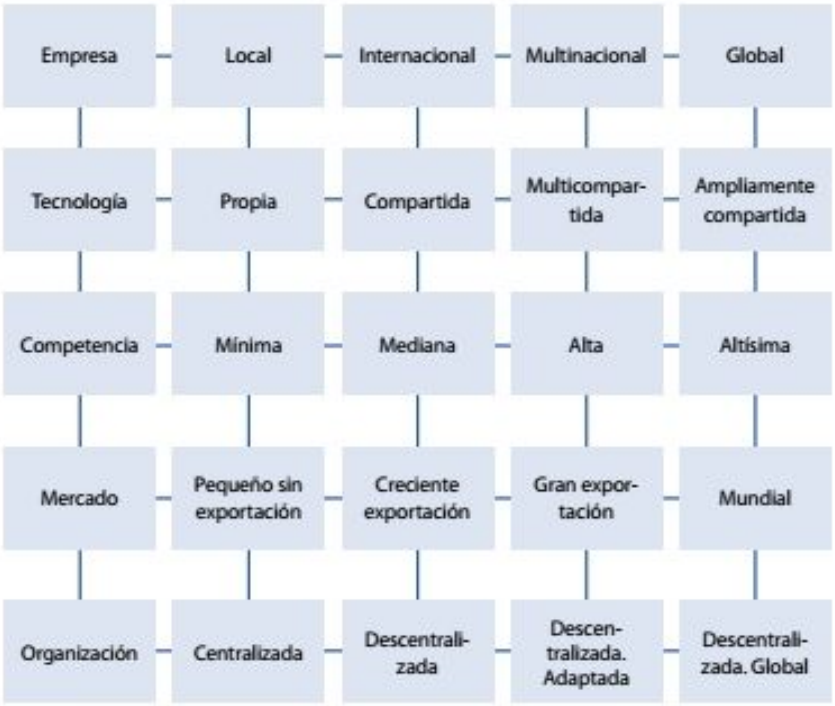


Figura 11.1 Proceso de conversión de una empresa local a una global

BLOQUES ECONÓMICOS

Internacionalización es la expansión de relaciones comerciales y económicas entre países.

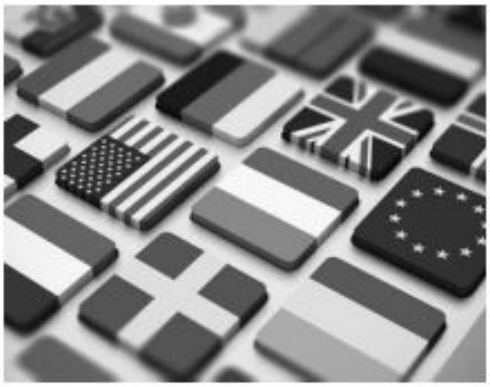
Las economías del mundo continúan fusionándose de la misma manera que las corporaciones multinacionales invierten en el extranjero y se expanden mediante alianzas estratégicas internacionales.

La internacionalización y la globalización han modificado la forma de operación de las empresas y de las economías.

La globalización parte de la idea de una economía sin fronteras donde los productos, el capital y las personas circulan libremente.

¿Qué deben hacer las empresas para adaptarse?

- Identificar las necesidades de los clientes.
- Otorgar un valor agregado a sus productos.
- Crear nuevos modelos de negocios.



Uno de los principales bloques económicos es la Comunidad Económica Europea. Los centros de poder económicos se concentran en los países más desarrollados, desde donde se desplazan recursos financieros a localidades que muestran mayores ventajas competitivas.

La formación de los bloques comerciales o económicos ha sido un proceso que opera cuando dos o más países deciden, por diversas razones, estrechar sus vínculos primordialmente en la esfera económica, aunque puede ocurrir que también lo hagan en el ámbito político, social y cultural.

Efectos económicos de la globalización

Los bloques económicos se conforman por la integración de varios países que constituyen una macrorregión económica y financiera.

La globalización económica tiene aspectos positivos y negativos en los países.

Con la globalización, las organizaciones son capaces de cruzar las fronteras nacionales fácilmente gracias a la gran velocidad y bajo costo de las comunicaciones, transporte y sistemas de información actuales. Las empresas ya no están limitadas a los recursos o al potencial de mercado de su país. En la actualidad, las empresas son capaces de encontrar en otros países a los proveedores y clientes más convenientes.

En Latinoamérica, la incorporación a la globalización y la apertura comercial, han originado sectores socioeconómicos incrustados en la modernidad y la apertura, y sectores desarticulados con bajos niveles de competitividad y sin posibilidades de mejora.

La competencia se centra no sólo en los precios, sino también en la calidad, nivel de servicio y rapidez en la entrega de bienes o servicios. Los sistemas de información permiten que las organizaciones compitan en el ambiente global, al facilitar la productividad, la calidad y la rapidez de respuesta.

Existe un rápido aumento de productos y servicios que necesitan mayor promoción; y los trabajadores calificados sustituyen a los que no se especializaron. Surgen empresas basadas en la administración del conocimiento y las tecnologías de información.

El éxito de una empresa en la economía global no se determina por la cantidad de sus recursos, sino por la calidad de sus recursos humanos. Una empresa no puede esperar ser competitiva sin una fuerza de trabajo capacitada y educada.

Uno de los aspectos de la globalización relacionado con los efectos económicos se refiere a que las empresas suelen afrontar problemas de tipo ético, íntimamente relacionados con los

rendimientos financieros, la depredación del medio ambiente, la mercadotecnia de productos de baja calidad, así como el maquillaje de estados financieros. Los asuntos ambientales son otra prioridad, de tal forma que las organizaciones deben encontrar la manera de trabajar con responsabilidad social y ética, a la vez que deben lograr competitividad y altos rendimientos.

SECTOR PRIVADO

Aunque la globalización parece amenazante, las empresas deben enfrentar el reto con un espíritu creativo. Es posible sobrevivir si utiliza herramientas competitivas como la calidad y la productividad, la innovación y la tecnología.

Una economía global requiere competitividad, lo cual implica nuevas oportunidades de negocios. Aunque las grandes corporaciones han sido líderes en los negocios internacionales, la creciente presencia de las pequeñas empresas en el mercado global ha modificado la imagen tradicional de los pequeños negocios como algo estrictamente doméstico. Aunque los pequeños negocios suelen estar situados en una sola localidad, ahora muchos de ellos importan o exportan productos.

La pequeña y mediana empresas y la globalización

Si bien es cierto que la mayoría de las micro y pequeñas empresas no participan directamente en negocios internacionales, también lo es que está creciendo el número de pequeños negocios que funcionan como importadores o exportadores.

Las empresas que incursionan en el mercado global deben considerar que los factores velocidad, calidad y satisfacción del cliente son la base del posicionamiento en el mercado global. Uno de los asuntos más importantes que deben considerar las empresas dentro de un mercado global es que los clientes tienen ante sí numerosos productos para escoger, por lo cual la empresa ganadora será la que ofrezca mayor calidad, valor agregado y mejores precios.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas son de tipo familiar; las manejan sus dueños, y éstos generalmente se conforman con obtener lo necesario para vivir; operan con gastos fijos reducidos y alcanzan alguna eficiencia debido a la atención personal. Estas empresas tienen serias limitaciones para la obtención de créditos y para realizar inversiones que les permitan beneficiarse de tecnologías más avanzadas; por lo cual, en ocasiones, muchas empresas quedan fuera del mercado, a pesar de estar trabajando arduamente.

Cuando las pequeñas empresas logran crecer, los sistemas de tipo familiar resultan totalmente inadecuados para manejar personal numeroso y atender todos los aspectos del negocio, y pueden llegar a estancarse, a menos que modernicen sus sistemas. En el aspecto financiero también se presentan presiones para efectuar inversiones e incrementar los gastos fijos para obtener una estructura más sólida. Si no se le concede importancia a un posible crecimiento, se pueden cometer errores que conducirían al fracaso de la empresa.

Las ventajas y oportunidades asociadas al tamaño de las empresas se relacionan básicamente con la estructura que se requiere para atender con eficiencia el mercado.

SECTOR PÚBLICO

Con la globalización se crea una sociedad pluricultural, donde se sustituye el regionalismo por una identidad cosmopolita o global.

La globalización ha influido no solamente en el sector privado sino en el sector público. Las empresas que giran alrededor de la economía local son sustituidas por la formación de cadenas de proveedores orientadas a las empresas líder globales, lo que ha dado origen a que en los países se diseñen estructuras y procesos de tipo normativo, jurídico y fiscal que regulen las relaciones entre las empresas locales y las globales, y que se ajusten a las estructuras y políticas dictadas por las instituciones financieras y los organismos internacionales que configuran el marco macroeconómico.

Las empresas globalizadas poseen un gran poder económico que influye en los gobiernos para que se asegure la continuidad de los procesos de globalización a través de una nueva cultura en la que el capital transnacional se beneficia de las colaboraciones de las élites locales. Esta concentración de capital limita el desarrollo de las economías más débiles. Los procesos de globalización económica, originados por la competencia de los mercados globales, presionan para lograr la desregulación de los sistemas económicos y financieros locales, y promueven la privatización de las empresas públicas. Por otra parte, la globalización incide en los procesos científicos y tecnológicos, y genera nuevas formas de información y comunicación.

En ocasiones, la gobernabilidad del país se ve afectada por la globalización, el Estado pierde control de sus fronteras territoriales y sobre los flujos económicos, financieros y tecnológicos. El Estado debe coordinar las interacciones de intercambio y evaluar su papel en la promoción del crecimiento económico entre las distintas regiones. Se superan las políticas de proteccionismo económico, ya que la globalización supone áreas que se integran regionalmente.

Los gobiernos locales tienen que formular e implantar políticas que promuevan el desarrollo económico. El Banco Mundial ejerce una influencia dominante en la formulación de políticas públicas y económicas para apoyar a las economías globales. Esto ha originado reformas en el sector público como la reestructuración del tamaño del Estado, la reingeniería, el rediseño del aparato burocrático y sus procesos, así como la adopción de métodos y técnicas de administración pública. Sin embargo, hasta ahora estas reformas no han cumplido su cometido, ya que se ha incrementado la inequidad social y no se ha hecho eficiente el sistema productivo.

La globalización requiere procesos de cambio y reformas estructurales en rubros de la economía local como la infraestructura educativa, la salud, los servicios y las políticas públicas, así como del desarrollo productivo local, tales como el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, y la explotación sustentable de recursos naturales.

¿Cómo afrontar la globalización?

La globalización es un fenómeno económico que propicia la apertura de fronteras de todos los países al libre flujo de productos o servicios desde cualquier parte del mundo. Los países altamente desarrollados tienen claras ventajas sobre los países en vías de desarrollo, debido a su infraestructura, poder económico, eficiencia y productividad.

Saber más Para conocer más acerca de este tema y de la gestión de la tecnología, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy). Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Elabora un cuadro donde menciones las ventajas y desventajas de la globalización para las empresas de tu país.

Ventajas	Desventajas

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

2. Elabora un cuadro en el que aparezcan las actividades adicionales para la gestión de las áreas funcionales.

Gestión de las áreas funcionales

3. Investiga los organigramas de dos empresas globales de tu país, relacionadas con tu profesión. Anótalos en el siguiente espacio.

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/piksvsy).

4. Enumera dos efectos de la globalización en el sector público.

1.		
2.		

http://tiny.cc/uetvsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos adquiridos.

5. Investiga los efectos económicos de la globalización en las empresas de tu localidad. Anota tus conclusiones.

6. Investiga y elabora un ensayo acerca de la relación entre la globalización y la gestión de áreas funcionales.

7. Explica la influencia de los valores en la empresa para lograr una mayor competitividad global.

Valor-Actitud	Concepto	Aplicación
Respeto		
Compromiso		
Responsabilidad		

8. En equipo elabora una PPT con la respuesta de las preguntas anteriores y coméntenla en clase.

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

AUTOEVALUACIÓN

1. Relaciona ambas columnas. Anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

( )	Se caracteriza por un mercado en creciente exportación.	a) Nacional
( )	Sus productos son estandarizados o adaptados.	b) Internacional
( )	Su organización es descentralizada.	c) Global
( )	Se caracteriza por mercado mundial.	d) Multinacional
( )	Cuenta con tecnología ampliamente compartida.	

2. En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera o una **F** si es falsa.

1.	Uno de los bloques económicos mas importantes en la actualidad es África.	( )
2.	Para afrontar la globalización es necesario que las empresas capaciten adecuadamente a su personal.	( )
3.	Una empresa con altos costos de operación y con productos de mediana calidad puede competir en el mercado global.	( )
4.	Las empresas deben invertir en tecnología de punta para ser competitivas.	( )
5.	Las amenazas que presenta la globalización son a la vez oportunidades.	( )
6.	La productividad se refiere a hacer más con menor esfuerzo y de la manera más inteligente.	( )
7.	Es necesario investigar los reglamentos y requisitos de los países a los que se dirige el mercado meta.	( )

CONCLUSIONES

1. Anota cuatro conclusiones importantes relativas a este capítulo.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

2. Anota cuatro aprendizajes acerca de la gestión en la globalización.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

3. Describe cómo aplicarás los conocimientos adquiridos en este capítulo a tu vida laboral y profesional.

4. Elabora un ensayo en el que relaciones la frase de inicio de este capítulo (pág. 241) con la gestión para la globalización.

5. Elabora un mapa conceptual que integre los conocimientos de todos los capítulos y su relación con el entorno global.

6. En equipo, presenta un informe de resultados con las respuestas de las preguntas anteriores.

CAPÍTULO 12

Ética y responsabilidad social en la gestión

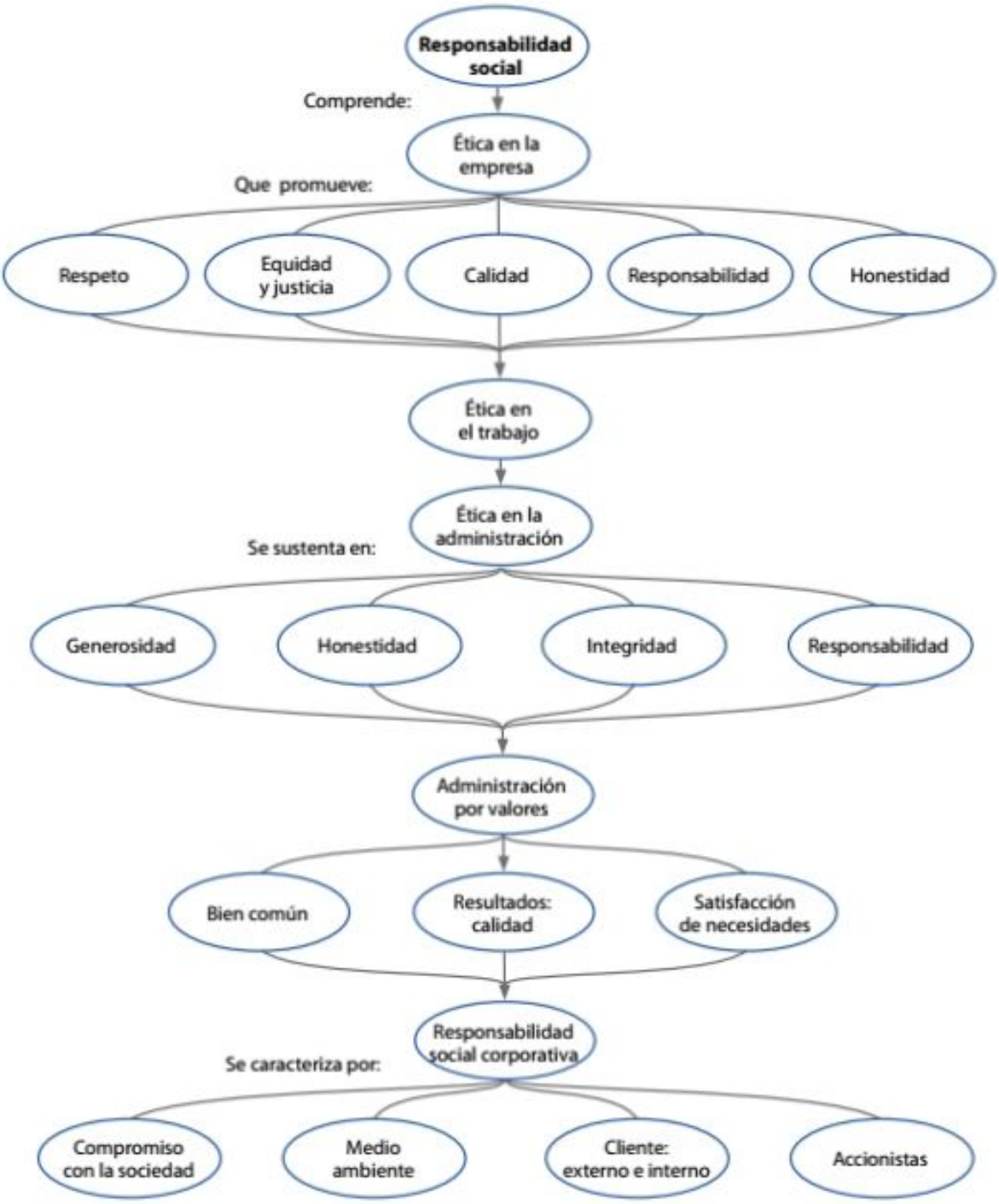
Siempre se os ha dicho
que el trabajo es una
maldición y la labor
una desgracia, pero yo os digo
que cuando trabajáis cumplís con
una parte del sueño más remoto
de la tierra: estáis en realidad amando
la vida. Y el amor a la vida por medio del
trabajo es el bien más profundo.

Gibran Jalil

Al finalizar este capítulo el lector:

- Aplicará la ética, los valores y la responsabilidad social en su vida profesional, en la empresa y en la administración.
- Comprenderá la importancia de la ética y los valores en las organizaciones.
- Explicará la relación entre valores y excelencia en las organizaciones.
- Definirá los valores que deben prevalecer en una empresa.
- Comprenderá la importancia del trabajo.
- Encontrará el sentido de vida en el trabajo.
- Analizará la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Explicará en qué consiste la responsabilidad social y su importancia.
- Actuará con disciplina, honestidad y amor hacia el trabajo.
- Elaborará programas de administración por valores y responsabilidad social en las organizaciones.

MAPA CONCEPTUAL



Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

Reactivación

Responde las siguientes preguntas y coméntalas con tu profesor en clase.

1. Explica por qué es importante que las empresas respeten el medio ambiente.

2. ¿Qué opinas acerca del calentamiento global?

3. Investiga en qué consiste el acuerdo de París (2017) y su influencia en la administración de las empresas a nivel mundial.

4. Explica en qué consiste la norma ISO 14000.

5. Describe los valores que a tu juicio son imprescindibles para mejorar la competitividad en la administración y gestión de las empresas.

6. Describe la importancia de la aplicación del proceso administrativo para lograr la responsabilidad social en las empresas.

7. Explica cuatro ventajas de la aplicación de la ética y los valores en la administración y gestión empresarial.

Video

Analiza el video que se recomienda en la página web (http://tiny.cc/pksvsy) para este capítulo, elabora un ensayo y coméntalo en clase.

Ética en el trabajo

Los valores son principios que impulsan y orientan la actitud y la conducta.

A lo largo de este libro se han incluido ejercicios para analizar la importancia de los valores y aplicar la ética en la administración y la empresa. Por supuesto, la práctica de los valores influye también en la sociedad y se lleva a cabo en diferentes campos: el trabajo, el país, la política, el medio ambiente, la ciencia y la tecnología. De hecho, el futuro de nuestro planeta está determinado en gran parte por el ejercicio de los valores y la ética a nivel global.

En el transcurso de la historia los valores han influido en los patrones de comportamiento en el trabajo. En la antigüedad, las concepciones éticas se confundían con las religiosas; en el antiguo Egipto una religión de inmortalidad, justicia y bien obrar imprimía su cuño a la moral, eminentemente activista y preocupada por la perfección. Los antiguos germanos se distinguían por su sentido del honor, que aparece como principio ético fundamental y marco de las demás virtudes: libertad, valentía, amistad y fidelidad. La cultura helénica, cuya influencia ha sido trascendental en la sociedad occidental, exaltaba virtudes como la fortaleza, la prudencia, la templanza y la justicia. La moral en Japón se ha caracterizado por su fuerte "ethos", articulado en virtudes como la disciplina, la lealtad, el nacionalismo y un gran sentido del honor. De esta manera, el "ethos" o los valores, han definido el destino del hombre, su posición en la historia. Sin subestimar otros factores como el económico, el geográfico y el histórico, la cosmovisión de un pueblo y su cultura tienen una fuerte interrelación con la concepción de los seres humanos acerca del trabajo.

La ética es una rama de la filosofía que estudia los actos humanos y su relación con el bien; su objeto de estudio es la moral, la cual es la parte normativa y práctica de la conducta.

De hecho, la calidad y la productividad de las organizaciones están directamente relacionadas con la ética. La crisis moral por la que atraviesa en la actualidad el mundo de los negocios, se debe a la falta de ética y de valores por parte de algunas personas que integran las instituciones; en otras palabras, es resultado de la falta de valores.

A través del trabajo el hombre ha logrado no sólo sobrevivir y enfrentar al medio ambiente, sino transformar el mundo que lo rodea.

Sin lugar a dudas, el trabajo es una de las actividades más importantes del ser humano. El desempeño del trabajo requiere del ejercicio de virtudes como la disciplina, la perseverancia, la honestidad, la responsabilidad y la creatividad. Los psicólogos han comprobado que las personas maduras encuentran en el trabajo tanto placer como el niño en el juego. Al realizar su trabajo el ser humano ejerce valores y virtudes, aportando el más grande tesoro no sólo para el lugar donde trabaja sino para sí mismo, ya que encuentra en el trabajo y en el deber cumplido una gran

satisfacción que le da sentido a su vida; al trabajar con eficiencia permite que las organizaciones produzcan artículos o presten servicios de calidad que inciden en el bienestar de la comunidad.

Actualmente, gran parte de los individuos que conforman la sociedad global han olvidado los valores esenciales orientando su vida al materialismo y la tecnología, todo ello sustentado en la necesidad de escapar del vacío interior. Esta situación influye también en el mundo de los negocios y en todos los ámbitos de la sociedad.

Aristóteles decía que el verdadero hombre era como el buen zapatero que acertaba al obtener el mayor beneficio posible del cuero que le ha sido dado. Así, el ser humano tiene la obligación de esforzarse por obtener lo mejor de la incomparable oportunidad de vivir. La mejora personal día con día procura la mejoría de quienes nos rodean. Trabajar por una patria mejor, por mejorar el medio ambiente, por el mundo, la sociedad y la empresa, debe formar parte del quehacer diario del directivo y del administrador.

Los valores son un medio para darle sentido a la vida y encontrar la justificación de nuestra existencia. Para lograr la excelencia empresarial se requiere la práctica de la ética, que comprende la responsabilidad social y el ejercicio de los valores.

Ética en la empresa

Normalmente el desempeño del trabajo se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual es un grupo social que, independientemente de su finalidad, debe regirse por una serie de valores o principios tendientes a lograr el bienestar de la sociedad.

La ética de la empresa y la ética personal están relacionadas, ya que la ética personal es el origen y cimiento de la ética empresarial. Los valores organizacionales son aquellos que sirven de sustento para desempeñar el trabajo: puntualidad, disciplina, creatividad, honestidad, cooperación, iniciativa, responsabilidad, lealtad, espíritu de servicio y tenacidad.

Si bien es cierto que a lo largo de la historia algunas empresas se han orientado a la consecución de utilidades sin conceder importancia al entorno humano y ambiental, también lo es que en esta época de crisis económica y social las organizaciones han tomado conciencia de la importancia de la ética. Los valores primordiales que debe perseguir cualquier organización son:

- **Respeto**. Protección del medio ambiente y respeto a los empleados, a los clientes y a la sociedad en general.
- **Equidad y justicia**. Creación de fuentes de empleo y salarios justos; es decir, retribuir al personal en forma proporcional al esfuerzo y trabajo que realiza.
- **Calidad**. Producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad y promuevan su bienestar.
- **Responsabilidad**. Mejoramiento de la situación económica de la comunidad.

- **Honestidad**. La honradez y la integridad en las relaciones con los clientes, proveedores y empleados, son indispensables.

Los valores organizacionales son los principios y formas de conducta que orientan las actividades de una institución y el comportamiento de los individuos que la integran.

Administración, gestión y valores

La administración basada en valores promueve que se establezcan y practiquen los valores en una organización. Implantar la administración por valores requiere de una cultura organizacional que se oriente a ponerlos en práctica.

Cultura organizacional es la forma de vivir de una organización. Está integrada por el conjunto de valores, creencias, experiencias, sistemas y procesos que se practican en la organización.

Para que una empresa sea socialmente responsable es necesario que se genere una cultura organizacional que considere los siguientes factores:

a) Bien común

La empresa es un conjunto organizado de recursos por medio de los cuales el hombre puede realizar su destino material y espiritual. El bien común implica:

- Propiciar el desarrollo y perfeccionamiento de las capacidades del personal.
- Promover la participación de los miembros de la organización en el cumplimiento de los valores.
- Interesarse en las necesidades de la sociedad con una actitud de compromiso hacia éstas, de tal forma que los valores sirvan como base para la toma de decisiones.

El bien común se obtiene cuando los intereses de la empresa responden a las necesidades sociales; es decir, cuando la empresa es socialmente responsable.

b) Resultados

Para lograr el éxito de la empresa es necesario que el personal esté interesado en lograr los objetivos de la organización, y que al conseguirlos obtengan también un progreso individual. El éxito de la organización se alcanza mediante la eficiencia administrativa y el avance tecno-

lógico, orientados hacia la productividad y calidad pero sustentados en los valores organizacionales y del personal.

c) Satisfacción de las necesidades de los colaboradores

El personal debe encontrar en la empresa la satisfacción de sus necesidades básicas, así como un conjunto de medios o circunstancias que favorezcan su desarrollo y perfeccionamiento en el aspecto económico, intelectual, moral y espiritual.

Los valores y principios funcionan como una fuerza integradora en la vida de los individuos al promover la eficiencia y el trabajo en equipo. Los principios más importantes de las organizaciones deben sustentarse en el bien común. De esta manera, si la empresa posee un enfoque orientado a los valores, éste servirá para orientar a sus integrantes hacia el bien común.[1]

Etapas de la administración de valores

1. Definir la filosofía organizacional: valores, compromiso y credo.
2. Definir visión y misión de la empresa.
3. Difundir la misión y la visión.
4. Alinear prácticas diarias con la misión y los valores.
5. Sensibilizar y capacitar al personal en el ejercicio de los valores.
6. Implementación.

Ética en la gestión

La ética profesional consiste en la orientación y práctica de la moral y valores en cada uno de los actos durante el ejercicio de una profesión o trabajo.

En el desempeño de la administración son indispensables valores como la honradez, la justicia y la disciplina, ya que inciden en beneficio de quien los ejerza y de las personas que los rodean y deben ser el fundamento de la ética profesional.

El código de ética de la empresa es un conjunto de principios establecidos por escrito, que los colaboradores de la organización deberán cumplir durante su ejercicio; son cánones fundamentales para el desarrollo de cualquier actividad. Algunos de esos principios son:

- **Generosidad**. Orientar sus acciones al bienestar de la sociedad.
- **Honestidad**. Implica decir la verdad, además de conducirse con franqueza y honradez. La honestidad permite que los actos y las palabras tengan credibilidad y confianza. Por otra parte, se manifiesta a través del respeto a la propiedad ajena, a los bienes y recursos.
- **Integridad**. Prestar servicios solamente en las áreas de su competencia y evitar el engaño y la malversación de recursos.
- **Laboriosidad**. Trabajar siempre con diligencia y calidad, poniendo atención y amor en lo que se hace.

[1] Münch, Lourdes. *Más allá de la excelencia*. Trillas. México, 2012.

- **Responsabilidad**. Capacidad de responder por lo que se ha hecho, asumiéndolo como acto propio.

En otras palabras, la honestidad, la integridad, la rectitud, la justicia, la generosidad y el amor son virtudes que todo directivo y administrador deben ejercer. Estas virtudes forman parte de la ética organizacional y les ayudarán a lograr el desempeño integral de su trabajo.

Responsabilidad social corporativa

Hasta hace algunos años el principal objetivo de las empresas era generar el rendimiento económico. Ante las crisis financieras, económicas, sociales y ecológicas que abaten a la sociedad actual, las empresas han tomado conciencia del impacto que ha originado en el entorno actual la falta de valores, de ética y de responsabilidad social.

A diferencia de las empresas tradicionales, las organizaciones con responsabilidad social corporativa consideran que son una parte integrante de la sociedad y que, al igual que la familia y el gobierno, son sus pilares. Si bien es cierto que uno de los objetivos de la empresa es generar rendimientos para los accionistas, también lo es que es indispensable crear organizaciones sostenibles conscientes de las necesidades de las personas y de la sociedad, lo que en el largo plazo resulta en una gran inversión.

Las características de las empresas con responsabilidad social corporativa son:

- Visión en el largo plazo.
- Construcción de lazos con la comunidad.
- Innovación.
- Respeto al entorno externo (sociedad, consumidores, medio ambiente) y al entorno interno (colaboradores, proveedores y accionistas).

En este contexto, las empresas con responsabilidad social corporativa se desempeñan mejor en el largo plazo y crean un propósito social que es igual de importante que su finalidad económica. Concebir a la empresa como un ente social genera una perspectiva que permite justificar los sacrificios financieros que sean necesarios en el corto plazo para perdurar en el tiempo, ya que se visualiza algo más importante que las transacciones como propósito y significado, dado que la filosofía organizacional se construye sobre los valores.

Los sacrificios financieros en el corto plazo son permisibles y ayudan a posicionar a la empresa para que sea sustentable. Las organizaciones con responsabilidad social corporativa conciben a la empresa como un pilar fundamental de la sociedad, y consideran el interés público como una de sus prioridades estratégicas. Una empresa comprometida con los valores está consciente de que éstos son una inversión y que uno de los primeros pasos es desarrollar y vender productos y servicios sustentables, así como respetar el medio ambiente y cumplir con las normas de protección ambiental.

Las empresas con responsabilidad social corporativa consideran que la responsabilidad es más importante que el crecimiento, que el medio ambiente es más importante que las ganancias, y que el amor es el valor más importante. La responsabilidad social corporativa implica:

- Compromiso con la sociedad.
- Protección del medio ambiente.
- Compromiso con el cliente externo e interno.
- Responsabilidad con los accionistas.
- Calidad de vida de los colaboradores.
- Mejora continua.

La responsabilidad social corporativa es de vital importancia en la actualidad, debido a que gran parte de la crisis económica financiera actual se debe precisamente a la falta de aplicación de valores y principios éticos en el desempeño organizacional. De hecho, las crisis tanto financiera como ecológica son ocasionadas precisamente por el exceso de ambición y falta de ética.

La responsabilidad social corporativa y la ética tienen impacto en el producto, en los servicios, el cliente, la sociedad, los accionistas, los consumidores y el medio ambiente, de tal forma que es un imperativo en las organizaciones lucrativas tanto como en las no lucrativas. Múltiples empresas aplican un programa de responsabilidad social con respecto al medio ambiente, los clientes y la sustentabilidad de los recursos; por mencionar sólo algunas Coca Cola, Bimbo, Pfizer, Kraft, Johnson and Johnson, Google, Grupo Modelo, Cemex, entre muchas otras.

Diviértete y forma equipos para evaluar tus conocimientos, compite y resuelve el maratón del líder, en http://tiny.cc/pksvsy. ¡No te lo puedes perder!

La responsabilidad social corporativa es el compromiso de las organizaciones ante la sociedad, mediante la aplicación de valores éticos, tanto en el contexto interno como en el externo.

Ética profesional en la administración

Una visión a largo plazo, un compromiso emocional y la vinculación con la sociedad forman parte de la responsabilidad social y cambian los estilos de liderazgo y el enfoque de gestión, además de que conforman el pilar de una ventaja competitiva sustentable.

Saber más Para conocer más acerca de este tema, consulta el sitio web (http://tiny.cc/pksvsy).

CASO PRÁCTICO

Aplica tus conocimientos y resuelve el caso práctico que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy). Elabora un informe y comenta los resultados en clase.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. ¿Cuáles son los valores predominantes en tu país y cómo se relacionan con la competitividad y responsabilidad social?

2. ¿Cómo relacionas la calidad de vida con la responsabilidad social corporativa?

Evalúa tus conocimientos y prepárate más. Resuelve la autoevaluación de este capítulo, en el sitio web (http://tiny.cc/pksvxy).

3. ¿Qué valores deben existir en el trabajo?

4. ¿Qué relación tiene el liderazgo con la responsabilidad social corporativa?

5. ¿La ética sirve para lograr la excelencia de las organizaciones? ¿Por qué?

6. ¿En qué consiste la responsabilidad social?

7. ¿Qué valores deben prevalecer para lograr la responsabilidad social corporativa?

8. ¿Qué es una empresa socialmente responsable?

9. Investiga y anota el nombre de cuatro empresas que estén certificadas con la norma ISO ambiental.

   1. _____
   2. _____
   3. _____
   4. _____

10. Investiga y anota el nombre de cuatro empresas de tu localidad que tengan un programa de responsabilidad social corporativa.

Encuentra las palabras clave de este capítulo en la sopa de letras que aparece en la página web (http://tiny.cc/pksvsy).

Nombre de la empresa	Actividades que comprende el programa de RSC
1.	
2.	
3.	
4.	

11. Elabora un programa para ejercer tus actividades con responsabilidad social.

Ámbito	Actividades	Fecha
1. Personal		
2. Escolar		
3. Laboral		
4. Familiar		
5. Empresarial		

12. Anota las actividades necesarias para aplicar los siguientes valores a la empresa:

Valor	Actividades
Disciplina	
Amor	
Honestidad	
Responsabilidad	

13. En equipo, elabora un programa de responsabilidad social corporativa, que incluya las etapas del proceso administrativo y las áreas funcionales, para la empresa en la que trabajes o alguna organización relacionada con tu profesión.

http://tiny.cc/4gtvsy
Resuelve el crucigrama de este capítulo y refuerza tus conocimientos hasta el momento adquiridos.

14. En equipo, elabora un programa para aplicar la administración por valores, que incluya cada una de las etapas del proceso administrativo y las áreas funcionales, para la empresa en la que trabajes o alguna organización relacionada con tu profesión.

15. Investiga el software y las aplicaciones que existen para la administración y gestión de responsabilidad social e ISO 14000. Elabora un informe y coméntalo en clase.

16. En equipo elabora una PPT con los conocimientos y aprendizajes más importantes que obtuviste en el curso y expónganlo en clase.

AUTOEVALUACIÓN

En el paréntesis de la derecha, escribe una **V** si la aseveración es verdadera o una **F** si es falsa.

1. La cultura es la forma de vivir de un pueblo. ( )
2. La religión en el antiguo Egipto se caracterizaba por la inmortalidad, la disciplina y la lealtad. ( )
3. La cultura helénica exalta virtudes como la fortaleza, la prudencia, la templanza y la justicia. ( )
4. Los siguientes valores organizacionales sirven de sustento para desempeñar el trabajo: puntualidad, disciplina, creatividad, honestidad, cooperación y egoísmo. ( )
5. Los sistemas de valores que prevalecen en una sociedad influyen también en el trabajo. ( )
6. El bien común se obtiene cuando los intereses de la empresa no responden a las necesidades sociales. ( )
7. La calidad promueve la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad y la creación de fuentes de empleo. ( )
8. Los valores o principios funcionan como una fuerza integradora en la vida de los individuos de una empresa. ( )
9. Una empresa con responsabilidad social considera que los sacrificios financieros para lograrla no son permisibles. ( )
10. La responsabilidad social corporativa tiene impacto en los productos, en los servicios y en los clientes. ( )

Profesor, para enriquecer y apoyar la impartición de tu clase, te sugerimos consultar los recursos didácticos disponibles en el sitio web (http://tiny.cc/ytsvsy).

CONCLUSIONES

1. Anota tres conclusiones de lo que aprendiste en este capítulo.

1. _____
2. _____
3. _____

2. Anota tres conclusiones sobre la importancia de las ventajas que reporta la aplicación de la responsabilidad social corporativa.

1. _____
2. _____
3. _____

3. Explica cómo se relaciona la frase de Gibran Jalil (pág. 259) con los conocimientos que adquiriste.

_____

_____

4. Describe cómo aplicarás estos conocimientos a tu vida laboral.

5. Anota tus compromisos para actuar con ética y valores en tu vida profesional y personal.

6. Anota enseguida las conclusiones generales de este libro.

BIBLIOGRAFÍA

Bennis G., Warren. *Naturaleza del desarrollo organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos, 1973.

Beckhard, R. *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, SITESA, México, 1990.

Bennis G., W. y M. Mische. *La organización del siglo xxi*, Editorial Panorama, México, 2000.

Brophy, Andy. *Guía Financial Times para Lean*, Editorial Trillas, México, 2015.

Camp, Robert. *Benchmarking*, Editorial Panorama, México, 2005.

Fernández Arena, José A. *El proceso administrativo*, Editorial Herrero, México, 1990.

George, Mark O. *Lean Six Sigma. Guide to Doing More with Less*, Editorial John Willey and Sons, Estados Unidos, 2014.

Harbour L., Jerry. *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*, Editorial Panorama, México, 2001.

Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y R. Beckhard (comp.). *La organización del Futuro*, Ediciones Granica, Argentina, 1998.

Inegi. Censos económicos 2014. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*, 30 de junio de 2009.

_____. *Encuesta Nacional sobre Productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* (ENAPROCE), 2015.

Jones, John W. *Management de Alta Velocidad*, Editorial Paidós, Barcelona, 1995.

Las empresas más responsables de 2017. *ersmexico.com*. Disponible en http://bit.ly/2KfmHMa (consultado el 20 de abril de 2018).

Lawrence, P. y J. Lorsch. *Desarrollo de organizaciones. Diagnóstico y acción*, Fondo Educativo Interamericano, Colombia, 1980.

Ley General de Sociedades Cooperativas. *Diario Oficial de la Federación*, 19 de enero de 2018.

Martin, James William. *Lean Six Sigma para sistemas administrativos*, Editorial Trillas, México, 2015.

Michael, H. y J. Champy. *Reingeniería*, Editorial Norma, Colombia, 2000.

Mintzberg, H.; Quinn, J. y J. Voyer. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2000.

Morris, D. y J. Brandon. *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*, Editorial McGraw-Hill, México, 2002.

Münch, L. Organización. *Diseño de estructuras de alto rendimiento*, Editorial Trillas, México, 2013.

_____. *Administración*, Editorial Pearson, México, 2015.

_____. *Consultoría*, Editorial Trillas, México, 2015.

_____. *Liderazgo y dirección*, Editorial Trillas, México, 2015.

_____. *Calidad y mejora continua*, Editorial Trillas, México, 2017.

_____. *Planeación estratégica*, Editorial Trillas, México, 2017.

_____. *Calidad y mejora*, Editorial Trillas, México, 2017.

_____. *Fundamentos de gestión*, Editorial Trillas, México, 2017.

_____. *Fundamentos de administración. Casos y prácticas*, Editorial Trillas, México, 2017.

Peters, T. y R. Waterman. *En busca de la excelencia*, Editorial Lasser Press, México, 2010.

Probst, G.; Raub, S. y K. Romhardt. *Administre el conocimiento*, Editorial Pearson, México, 2010.

Senge, Peter. The Fifth Discipline. *The Art and Practice of the Learning Organisation*, Editorial Penguin Random House, Estados Unidos, 2006.

UNE-EN ISO 14001:2015. *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.* (ISO 14001:2015).

Wendell, F. y C. Bell. *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, Editorial Pearson, 5a. edición, México, 1990.

Wilson, Terry. *Manual del Empowerment*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Zoltners, A.; Sinha, P. y S. Murphy. *La Firma Obesa*, Editorial McGraw-Hill, México, 1997.

SITIOS WEB

Comunidad de Sustentabilidad y RSE
www.expoknews.com

Corporación Financiera Internacional (Grupo Banco Mundial)
http://bit.ly/2KcWuOb

GlobalSTD Certification
www.globalstd.com

Instituto Nacional del Empendedor
https://www.inadem.gob.mx/

Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad
http://www.responsabilidadsocial.mx

La tercera edición de *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, presenta los conceptos más actuales en el campo de la administración y gestión de negocios, así como los temas básicos para introducir al lector en esta área del conocimiento: origen y evolución de la administración, los modelos y enfoques de gestión, la empresa y el análisis estratégico. También se estudian cada una de las etapas del proceso administrativo, ya que éste es la metodología básica para aplicar la gestión, independientemente del enfoque o escuela administrativa que se requiera utilizar, además es un factor indispensable para la gestión de las tecnologías de la información. Asimismo, la gestión de las áreas funcionales de la organización es un tema que se analiza por su especial relevancia, así como el desarrollo emprendedor, la gestión en el entorno global, y la ética y responsabilidad social.

Además de la teoría, el texto incluye una serie de actividades, ejercicios y recursos didácticos que desarrollan las competencias del lector, a la vez que fomentan su participación activa en la construcción de nuevos conocimientos. De esta manera, el proceso de aprendizaje se torna en una actividad atractiva, fácil e innovadora.

Este libro cuenta con un sitio web, el cual tiene diversos recursos complementarios como son: un maratón, un simulador de negocios, crucigramas, sopa de letras, autoevaluaciones y casos prácticos para los alumnos.

Consulte los recursos de esta obra en:
www.pearsonenespañol.com/munch

www.pearsonenespañol.com

ISBN 978-607-32-4444-2

9 786073 244442 90000